

УДК 347.71
ББК 65.422-804
У 67

Авторы-составители: С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент;
Н. Л. Каунова, ст. преподаватель;
И. Б. Юркова, ст. преподаватель;
Е. П. Науменко, ст. преподаватель;
Н. А. Савостенко, ст. преподаватель

Рецензенты: Р. А. Трусова, заместитель начальника управления
торговли – начальник отдела организации розничной
и оптовой торговли Белкоопсоюза;
О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
коммерции и логистики Белорусского торгово-
экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендован научно-методическим советом учреждения образо-
вания «Белорусский торгово-экономический университет потреби-
тельской кооперации». Протокол № 1 от 11 октября 2011 г.

Управление продажами : практикум для реализации содержания обра-
У 67 зовательных программ высшего образования I ступени / авт.-сост. : С. П. Гур-
ская [и др.] ; под ред. С. П. Гурской. – Гомель : учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет потребительской коопе-
рации», 2013. – 124 с.
ISBN 978-985-540-081-4

В практикуме представлены практические задания, направленные на поиск эффективных решений на различных этапах управления процессом розничной продажи товаров. Практикум подготовлен в соответствии с программой дисциплины «Управление продажами» и предназначен для аудиторных занятий и самостоятельной работы студентов специальности 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления».

УДК 347.71
ББК 65.422-804

ISBN 978-985-540-081-4

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2013

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Характерной тенденцией развития современной экономики является ее эволюция в экономику потребителя. Происходящие процессы на потребительском рынке привели к изменению покупателя, который становится более взыскательным, поскольку имеет возможность выбора продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предложений. В таких условиях конкурентные преимущества получают те субъекты торговли, которые осваивают и внедряют современные (рыночные) механизмы управления продажами.

Современные технологии продаж, построенные на принципиально ином отношении к покупателю, обусловили рост потребности в подготовке специалистов по управлению продажами. В соответствии с этими требованиями подготовлен практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования I ступени.

Основной целью изучения дисциплины является формирование необходимого объема теоретических знаний и практических навыков по использованию инструментов эффективных продаж в розничных торговых объектах.

Изучение дисциплины предусматривает проведение аудиторных занятий, в том числе с использованием ПЭВМ и современных программных продуктов, а также проведение занятий на базе розничных торговых объектов, выполнение заданий при управляемой самостоятельной работе студентов. Для самоконтроля знаний по отдельным темам составлены тестовые задания.

Практикум подготовлен коллективом авторов: С. П. Гурской (занятия 1, 5, 8, 9), Н. Л. Кауновой (занятие 11), Е. П. Науменко (занятия 8, 9), Н. А. Савостенко (занятия 11, 13), И. Б. Юрковой (занятия 1–4, 6, 7, 10–12).

ЗАДАНИЯ ДЛЯ АУДИТОРНЫХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Тема 1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

Занятие 1. Сетевой ритейл как фактор глобализационных процессов в торговле

Цель занятия: изучить теоретические аспекты зарождения и развития сетевого ритейла и определить его роль в развитии инновационной экономики.

Задания

Задание 1. Рассмотрите эволюционный путь развития торговли (от уличной торговли до сетевого ритейла).

Задание 2. Рассмотрите сущность сетевой торговли, ее отличительные особенности и преимущества.

Задание 3. Исследуйте историю создания и стратегию развития крупнейших сетевых компаний Западной Европы, США.

Задание 4. Обсудите состояние и перспективы развития розничных торговых сетей в России, Украине, Беларуси.

Задание 5. Подготовьте информационные сообщения о развитии сетевого ритейла в различных странах. Информационные сообщения представить в виде электронной презентации в формате Microsoft PowerPoint. В презентации должны быть отражены следующие вопросы:

- история создания торговой сети;
- миссия и отличительные особенности ее деятельности;
- основные показатели (размещение и география деятельности, количество торговых объектов, применяемые форматы, специализация и т. д.);
- презентационный материал (фото, графики, рисунки).

Примерный перечень тем информационных сообщений по сетевому ритейлу:

- Сетевые технологии в торговле: основные принципы и преимущества.

- Развитие мировых торговых сетей.
- Состояние, проблемы и перспективы развития сетевой торговли в Республике Беларусь.
- Состояние и перспективы развития российских розничных торговых сетей.
- Развитие сетевого ритейла Украины.
- Концепция развития Шведской кооперативной торговли.
- Развитие сетевой торговли Японии.
- Развитие сетевой торговли Великобритании.
- Сетевой ритейл США.
- Развитие сетевой торговли в Азии.
- Развитие сетевого ритейла в Германии.
- Сетевой ритейл в Индии.
- Сетевая торговля в Польше.

Задание 6. Исследуйте зарубежный и отечественный опыт развития франчайзинга в торговле. (Франчайзинг – новая бизнес-технология в торговле: понятие, субъекты, объекты договора франчайзинга).

Литература: [13], [20], [22], [29], [31].

Тема 2. МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

Занятие 1. Выбор месторасположения для торгового объекта

Цель занятия: изучить и приобрести навыки практического применения методики определения и выбора месторасположения для розничного торгового объекта.

Ситуационное задание

Решающим фактором коммерческого успеха магазина является выбор месторасположения торговых объектов. Принятие данного решения должно базироваться на исследованиях, в ходе которых устанавливаются факторы, определяющие выгодность месторасположения путем исследования границ торгового пространства.

Некоторые исследователи в качестве определяющего фактора используют оптимальный радиус обслуживания в зависимости от площади территории, которую обслуживает магазин. Радиус обслуживания – это район деятельности магазина, который определяется рас-

стоянием, преодолеваемым покупателями от места жительства до данного магазина. В этом случае форма обслуживаемой магазином территории (розничное торговое пространство) принимается за круг, что является маловероятным, так как в действительности розничное торговое пространство имеет сложную геометрическую форму, границы которой необходимо определять.

По существу, розничное торговое пространство – это «территория притяжения», т. е. территория, в пределах которой расположенный на ней торговый объект или группа розничных торговых объектов, притягивают к себе потребителей. Установить границы розничного торгового пространства можно путем расчета расстояния от торгового объекта до линии равных возможностей, где одинакова вероятность того, что потребитель будет приобретать товары как у одного, так и у другого, конкурирующего с первым, торгового объекта. Таким образом, с точки зрения потребителей, проживающих вдоль линии равных возможностей, оба этих объекта размещены одинаково оптимально.

При выборе месторасположения для розничного торгового объекта оценивается *розничное торговое пространство*. При этом используются три основных показателя:

- размер торгового пространства,
- форма торгового пространства,
- структура торгового пространства.

Форма торгового пространства. Торговое пространство может иметь самые разные формы, которые зависят от структуры транспортных сетей; материальных, общественных преград; местоположения конкурентов. Например, торговый объект, расположенный вдоль дороги с оживленным транспортным потоком, может рассчитывать на вытянутую форму торгового пространства. Очертания розничного торгового пространства могут изменяться в зависимости от изменения экономических, социальных, демографических и других характеристик местности.

Структура торгового пространства – это сравнительная способность розничного торговца привлекать потребителей с разных расстояний или из разных потребительских районов.

В связи с этим определением розничное торговое пространство может рассматриваться как *обычное, сложное и доленое*.

Обычное торговое пространство обеспечивает большую часть деятельности торгового объекта. Это торговое пространство включает в себя любого и одновременно всех потребителей, которые покупают или могут купить любой товар в исследуемом магазине.

Сложное торговое пространство – это набор торговых площадей,

каждая из которых устроена в соответствии с типом товаров, которые продает магазин.

Долевое торговое пространство основано на степени отдаленности потребителя от магазина (в отличие от сложного торгового пространства, которое основано на типах товаров, имеющихся у розничного торговца). Чем ближе потребители к розничному магазину, тем больше вероятность того, что они станут постоянными покупателями данного магазина. В соответствии с этим долевое торговое пространство включает основную зону (самая близкая к магазину территория, где осуществляется 50–70% сделок купли-продажи), вспомогательную зону (территория, где розничный магазин имеет конкурентные преимущества), добавочную зону (территория, на которой магазин имеет самый высокий уровень продаж на душу населения).

Здесь торговое пространство рассматривается как обычное, включающее в себя любого и одновременно всех потребителей, которые покупают или могут купить любой продукт, имеющийся у розничного торговца. Таким образом, потребитель, покупающий в магазине только кондитерские изделия, включается в розничное торговое пространство вместе с потребителем, который покупает и кондитерские, и колбасные, и хлебобулочные, и молочные товары.

Рассматривая структуру торговых пространств, следует учитывать, что основные и дополнительные зоны обслуживания большинства объектов торговли перекрываются, что говорит о том, что в местах перекрытия покупатели могут посещать как один, так и другой магазин. Если перекрываются основные зоны, то потребители имеют равные возможности посещения обоих магазинов. Перекрытие основной и дополнительной зон говорит в пользу объекта, которое в данном месте имеет основную зону обслуживания.

Размер торгового пространства. Этот показатель зависит от целого ряда факторов: типа торгового объекта; размера торгового объекта; удаленности от конкурирующих объектов; размера конкурирующих предприятий; наличия транспортных коммуникаций и др.

В одном из административных районов города проводился социологический опрос, конечной целью которого являлось определение размеров и границ торгового пространства магазинов, осуществляющих свою деятельность на территории этого района.

Определение размеров и границ торгового пространства начинается с определения факторов привлекательности при выборе магазина, т.е. респонденты указывают критерии выбора магазинов для покупки. Опрос проводился в магазинах, на уличных рынках, на улицах одного административного района города. Выборка составила 895 человек.

Принцип выборки – случайный. Форма опроса – анкетирование. Покупателям была представлена анкета, приведенная в приложении А.

Проведенный социологический опрос позволил выявить следующие *факторы привлекательности при выборе магазина для покупателей*:

- уровень цен;
- широта ассортимента;
- качество предложенных товаров;
- культура обслуживания;
- удобство размещения относительно других объектов (культурно-зрелищных, административных, объектов бытового обслуживания и т. п.);
- удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений;
- режим работы;
- интерьер магазина;
- посещаемость потребителями.

Затем на основании вышеуказанных факторов была разработана шкала для оценки конкурентных преимуществ торгового объекта. Данная шкала позволит оценить весомость каждого фактора и на основании этого рассчитать границы торгового пространства по каждому торговому объекту в административном районе.

Методические указания по выполнению заданий

1. Изучить показатели оценки конкурентных преимуществ торгового объекта на основании шкалы факторов, представленной в приложении Б.

2. Определить относительную важность каждого из факторов привлекательности через коэффициент весомости каждого фактора.

Определение коэффициентов весомости факторов проводится с помощью *метода ранжирования*. Коэффициент весомости количественно характеризует значимость отдельного фактора в их общей совокупности. Параметры весомости отдельных факторов определяют исходя из условия, что сумма всех коэффициентов весомости – есть величина постоянная и равная единице. При этом условии коэффициент весомости каждого отдельного фактора привлекательности будет в интервале от 0 до 1. В сумме коэффициенты весомости всех факторов должны давать 1.

Наиболее распространенным методом определения коэффициентов весомости является *экспертный метод*.

Для определения коэффициентов весомости факторов привлекательности проводится опрос экспертов-покупателей¹. Для оценки можно воспользоваться услугами 5-ти экспертов.

В ходе проведения опроса каждый эксперт проранжировал (упорядочил) девять факторов (в соответствии с выделенными факторами привлекательности). При этом наиболее важному фактору соответствовал самый высокий ранг 9, следующему по важности – ранг 8, далее – ранг 7 и т. д., вплоть до последнего, наименее важного из всех факторов, которому присваивается ранг, равный 1.

Коэффициенты весомости (m_i) определяются по формуле

$$m_i = \frac{\sum_{i=1}^N R_i}{\sum_{i=1}^N R_i \cdot n},$$

где $\sum_{i=1}^N R_i$ – сумма рангов i -го показателя;

$\sum_{i=1}^N R_i \cdot n$ – сумма рангов всех показателей.

Результаты расчетов оформите по образцу таблицы. 1.

Таблица 1 – **Определение коэффициентов весомости показателей конкурентных преимуществ торговых объектов**

Фактор привлекательности при выборе магазина для покупателей	Ранги, поставленные экспертами					Сумма рангов, (R_i)	Коэффициент весомости, (m_i)
	1-й эксперт	2-й эксперт	3-й эксперт	4-й эксперт	5-й эксперт		
Уровень цен							
Широта ассортимента							
Качество предложенных товаров							
Культура обслуживания							
Удобство размещения относительно других объектов (культурно-зрелищных, административных, бытового обслуживания и т. п.)							

¹ Экспертами в данном случае могут выступать студенты как обычные покупатели товаров и услуг, пользующиеся услугами торговых объектов в повседневной жизни.

Окончание таблицы 1

Фактор привлекательности при выборе магазина для покупателей	Ранги, проставленные экспертами					Сумма рангов, (R_i)	Коэффициент весомости, (m_i)
	1-й эксперт	2-й эксперт	3-й эксперт	4-й эксперт	5-й эксперт		
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений							
Режим работы							
Интерьер магазина							
Посещаемость потребителями							
Сумма							1

3. Далее в соответствии с разработанной шкалой оценок (*приложение Б*) вышеуказанным методом социологического опроса определите конкурентоспособность торговых объектов путем расчета оценочных баллов.

Для этого все 895 опрошенных респондентов оценивали каждый из 9 магазинов по каждому из факторов привлекательности по пяти-балльной шкале. В результате были получены оценки, указанные в таблице 2 в колонке «оценка».

Произведением степени оценки на коэффициент весомости рассчитать общий оценочный балл по каждому из факторов в пределах каждого магазина. Сумма оценочных баллов по всем факторам для конкретного магазина дает *общий оценочный балл*.

Например, магазины, получившие более высокий общий оценочный балл, являются более конкурентоспособными по результатам проведенного опроса покупателей, и наоборот. Представьте полученные результаты по образцу таблицы 2. Проведите анализ полученных результатов.

4. Определите размеры и границы торгового пространства отдельных торговых объектов.

Потребители отдадут предпочтение тому или иному торговому пространству, руководствуясь некоторыми критериями. Первоначальным таким критерием было расстояние до магазина (*равновозможная точка Конверса*). Конверс разработал формулу, которая позволяет розничному торговцу рассчитать равновозможную точку в единицах длины между конкурирующими розничными объектами.

Таблица 2 – Оценка конкурентоспособности магазинов

Фактор привлекательности при выборе магазина для покупателей	Коэффициент весомости (m_i)	Магазины																	
		Магазин 1		Магазин 2		Магазин 3		Магазин 4		Магазин 5		Магазин 6		Магазин 7		Магазин 8		Магазин 9	
		Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл	Оценка	Общий балл
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Уровень цен		3,5		4,5		4,9		3,8		4		4		3,8		3,8		4,3	
Широта ассортимента		4,9		4,5		4		4,1		4,6		4,3		4,6		4,6		4,5	
Интерьер		4,8		4,2		4,5		3,3		4,5		3,7		3,8		4,1		4,3	
Качество товаров		4,8		4,3		4,6		3,9		4,1		4,3		4,1		4,1		4,7	
Культура обслуживания		4,1		3,9		4,9		4,1		4,1		4,2		4,4		4,2		4,4	
Режим работы		4,2		4,8		4,9		3,9		3,8		4,5		4,6		4,6		4,9	
Удобство размещения относительно других объектов		4,8		4,5		4,5		3,3		3,5		4,7		3,8		3,5		4,6	
Удобство размещения относительно наличия транспортных сообщений		5		4,6		4,6		3,2		3,9		4,7		4,3		3,9		4,9	
Посещаемость		2,5		2,2		2,4		1,4		1,5		1,6		2,1		1,4		2,7	
Общий оценочный балл (P)																			

Примечание – Общий балл определяется как произведение коэффициента весомости (m_i) на полученную оценку по каждому из факторов привлекательности магазина.

Так, преобразовав формулу Конверса путем подстановки значения расстояния между исследуемыми объектами и общих оценочных баллов по этим объектам, получим формулу для определения размера торгового пространства между торговыми объектами:

$$D = \frac{d}{1 + \sqrt{\frac{P_x}{P_y}}},$$

где d – расстояние между розничными объектами (магазинами), км;

P_x – общий оценочный балл по магазину x ;

P_y – общий оценочный балл по магазину y ;

x – магазин с большим оценочным баллом;

y – магазин с меньшим оценочным баллом.

Расстояние между розничными объектами (d) находим на основании данных таблицы 3.

Таблица 3 – Расчет размера торгового пространства

Магазины	Мага- зин 1	Мага- зин 2	Мага- зин 3	Мага- зин 4	Мага- зин 5	Мага- зин 6	Мага- зин 7	Мага- зин 8	Мага- зин 9
	Расстояние от наименьшего объекта (м)								
Магазин 1	0								
Магазин 2	600	0							
Магазин 3	800	200	0						
Магазин 4	7 300	7 900	7 900	0					
Магазин 5	5 100	5 700	5 700	6 100	0				
Магазин 6	5 600	5 000	5 000	12 900	7 000	0			
Магазин 7	6 150	6 650	6 650	2 000	73 000	11 650	0		
Магазин 8	7 700	8 300	8 300	400	6 250	13 300	2 400	0	
Магазин 9	3 500	4 100	4 100	3 800	5 500	9 100	2 650	4 200	0
	Расстояние между розничными объектами (магазинами) (м), d								

По горизонтали таблицы 3 находим первый магазин, по вертикали – второй магазин. На их пересечении находим расстояние между этими объектами. Подставляем в формулу (2) значение этой величины и значения общих оценочных баллов (P) из таблицы 3.

Например, для определения границы торгового пространства между магазином 1 и магазином 2 необходимо выполнить следующее:

- исходя из данных таблицы 3, расстояние между магазинами 1 и 2 составляет 600 м (d) (в соответствии с методикой, по горизонтали находим первый магазин (магазин 1), по вертикали второй магазин (магазин 2);

- предположим, что P по магазину 1 составляет 4,45, а по магазину 2 – 4,43. Учитывая, что P_x -показатель по магазину с большим оценочным баллом, а P_y – общий оценочный балл по магазину с меньшим оценочным баллом, подставляем в формулу значения:

$$D = \frac{600}{1 + \sqrt{\frac{4,45}{4,43}}} = 299,7 \text{ м.}$$

Получаем, что граница торгового пространства между магазинами 1 и 2 (между которыми 600 м) находится на расстоянии 299,7 м. Это расстояние отмеряется от наименьшего магазина (с меньшим общим оценочным баллом, так как полученное число меньше половины расстояния между магазинами), т. е. от магазина 2. Поскольку расстояние между исследуемыми магазинами – 600 м, следовательно, от магазина 1 граница торгового пространства находится на расстоянии: $600 - 299,7 = 300,3$ м.

Таким образом, по образцу таблицы 4 (ее правой верхней части) определить размеры торговых пространств между каждым двумя магазинами и определить границы торгового пространства каждого магазина.

По результатам проведенных расчетов на карте города обычно отмечаются границы торговых пространств исследуемых магазинов. Это дает возможность нагляднее оценить и сравнить торговые пространства исследуемых торговых объектов. Для уточнения результатов, полученных расчетным путем в процессе опроса, целесообразно регистрировать место проживания респондентов и цели посещения ими конкретных магазинов.

Оценка месторасположения торгового объекта по вышеописанной методике осуществляется не только на начальном этапе выбора месторасположения, но и на всем протяжении процесса управления продажами торговой организации. Это позволяет гибко реагировать на изменения рынка и вносить своевременные коррективы в стратегию, как отдельного магазина, так и торговой организации в целом.

Л.: [4], [7], [26], [29], [30], [31].

Занятие 2. Оценка внешнего вида магазина как первого уровня трехуровневой концепции мерчандайзинга

Цель занятия: провести оценку внешнего вида магазина с целью определения и планирования мероприятий мерчандайзинга.

Методические указания по выполнению задания

Для планирования мероприятий мерчандайзинга в магазине, следует вначале оценить внешний вид магазина – что в нем хорошо, а что можно улучшить. Такую работу можно провести при помощи опроса покупателей, по результатам которого можно составить предварительный список мер по улучшению торгового процесса в конкретном магазине.

В рамках существующего подхода необходимо:

1. Провести опрос покупателей магазина при помощи предлагаемой формы (приложение В).

2. Подсчитайте количество баллов и результаты опроса интерпретируйте по следующей методике.

Расчет по количеству баллов проводится на основании ответов одного респондента. С учетом количества опрошенных респондентов результаты должны корректироваться с учетом усредненных оценок:

- *45–50 баллов* – руководство магазина, а также торговый персонал следует похвалить, а самая лучшая похвала – это внимание покупателей к магазину и товару в нем.

- *40–44 балла* – руководство магазина, а также торговый персонал на правильном пути, но, скорее всего, требует доработки концепция магазина или нужно больше времени уделять столь важным для покупателя мелочам. Необходимо начать с составления списка того, что можно улучшить в первую очередь, далее разработать поэтапный план приведения магазина в соответствие с выбранной (или по необходимости доработанной) концепцией.

- *25–39 баллов* – безусловно, руководству магазина и торговому персоналу есть над чем работать. Необходимо придерживаться системного подхода – стратегия, концепция, позиционирование, товарная и ценовая политика, мерчандайзинг. При необходимости следует повышать профессиональный уровень и уровень квалификации торгового персонала и руководящих работников.

- *11–24 балла* – следует подготовиться к серьезной работе, так как в данном случае скорее всего не учитывается конкуренция в районе

деятельности магазина, низкий уровень качества торгового обслуживания и т.п.

- *10 баллов* – руководству магазина и торговому персоналу необходимо задуматься о том, стоит ли дальше продолжать работать в розничной торговле. Вместе с тем, существуют возможности и ресурсы что-либо изменить в данном магазине.

3. Представьте соответствующие выводы, касающиеся внешнего вида магазина как первого уровня трехуровневой концепции мерчандайзинга.

4. На примере конкретного магазина оцените его внешний вид и дайте предложения по его улучшению по форме таблицы 4.

Таблица 4 – **Рекомендации по совершенствованию внешнего вида магазина**

Характеристики	Сильные стороны	Слабые стороны	Рекомендации
1. Доступность магазина			
2. Прилегающая территория			
3. Наличие парковки			
4. Название магазина, слоган (при наличии)			
4. Вывеска магазина			
5. Витрины магазина			
6. Входная зона магазина			
7. Цветовое оформление магазина			
8. Освещение			
9. Запах, музыка			
10. Торговое оборудование			

Л.: [4], [10], [14], [22], [29]–[30].

Занятие 3. Анализ эффективности размещения отделов магазина с учетом мерчандайзинговых подходов

Цель занятия: приобрести практические навыки в определении эффективности размещения отделов магазина с учетом мерчандайзинговых подходов.

Ситуационное задание

В магазине «Супермаркет» торговой площадью 520 м² был открыт

новый отдел «Овощи-фрукты». С целью определения наиболее оптимального размещения отдела в период с июля по ноябрь текущего года, по указанному отделу «Овощи-фрукты» были произведены замеры в единицу времени следующих показателей (с учетом различных вариантов расположения отдела):

- общего количества посетителей магазина за определенный период;
- общего количества посетителей, подошедших к отделу за определенный период;
- общего количества посетителей, осуществивших покупки за определенный период;
- общего количества посетителей, осуществивших покупки в отделе за определенный период.

Примерная структура распределения розничного товарооборота по различным отделам магазина «Супермаркет» за указанный период времени представлена в таблице 5.

Полученные показатели размещения отдела «Овощи-фрукты» в торговом зале магазина «Супермаркет» с учетом используемых вариантов размещения представлены в таблице 6.

В таблице 7 представлены основные экономические показатели работы магазина «Супермаркет» и отдела «Овощи-фрукты» с учетом различных вариантов размещения этого отдела в торговом зале.

Таблица 5 – Примерная структура розничного товарооборота по различным отделам магазина «Супермаркет»

Отдел магазина	Удельный вес товарооборота по отделу в товарообороте магазина, %
Замороженные продукты	4,9
Хлеб и хлебобулочные изделия	4,8
Мясо и мясопродукты	11,2
Овощи-фрукты	9,4
Кондитерские изделия	14,3
Бакалейные товары	16,3
Молочные продукты	7,2
Кулинария	8,2
Рыба и морепродукты	6,3
Соки и безалкогольные напитки	3,4
Пиво	4,3
Алкогольная продукция	9,7

Таблица 6 – Показатели размещения отдела «Овощи-фрукты» в торговом зале магазина «Супермаркет»

Вариант размещения отдела	Период размещения отдела	Общее количество посетителей магазина за определенный период	Общее количество посетителей, подошедших к отделу за определенный период	Общее количество посетителей, осуществивших покупки за определенный период	Общее количество посетителей, осуществивших покупки в отделе за определенный период
<i>1-й вариант</i> Рядом с отделом «Замороженные продукты»	С 01.07.__ г. по 31.07.__ г.	22 450	17 300	21 000	13 700
<i>2-й вариант</i> Рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»	С 01.08.__ г. по 31.08.__ г.	23 800	20 800	22 800	14 800
<i>3-й вариант</i> Рядом с отделом «Мясо и мясопродукты»	С 01.09.__ г. по 30.09.__ г.	24 700	16 600	23 200	15 350
<i>4-й вариант</i> В зоне адаптации	С 01.10.__ г. по 31.10.__ г.	25 100	16 700	23 850	8 600
<i>5-й вариант</i> В зоне возвращения	С 01.11.__ г. по 30.11.__ г.	25 650	25 400	24 000	12 900

Таблица 7 – Основные показатели работы магазина «Супермаркет» и отдела «Овощи-фрукты» с учетом различных вариантов размещения этого отдела

Показатели работы за соответствующий период	1-й вариант Рядом с отделом «Замороженные продукты»	2-й вариант Рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»	3-й вариант Рядом с отделом «Мясо и мясопродукты»	4-й вариант В зоне адаптации	5-й вариант В зоне возвращения
<i>1. Показатели работы магазина «Супермаркет»</i>					
1.1. Розничный товарооборот, млн р.	6 452,3	6 321,4	5 987,3	4 875,3	7 974,3
1.2. Уровень расходов на реализацию, %	18,4	18,9	19,2	19,6	19,5
1.3. Рентабельность торговой деятельности, %	0,68	0,65	0,64	0,43	0,48
<i>2. Показатели работы отдела «Овощи-фрукты»</i>					
2.1. Розничный товарооборот, млн р.	134,5	142,6	109,6	91,2	96,4
2.2. Уровень расходов на реализацию, %	14,3	14,5	14,7	14,9	14,8
2.3. Рентабельность торговой деятельности, %	0,59	0,55	0,54	0,49	0,51

Проведенное специалистами коммерческой службы торговой организации исследование, позволило выявить следующие основные сегменты потребителей в зоне обслуживания магазина: жители близлежащих домов, студенты, рабочие и служащие, работающие вблизи магазина, молодые мамы с детьми.

Конфигурация торгового зала магазина «Супермаркет» представляет собой прямоугольник, используемый метод продажи товаров – самообслуживание.

Методические указания по выполнению задания

1. Выбрать оптимальный вариант размещения отдела «Овощи-фрукты» в магазине «Супермаркет», учитывая общие результаты деятельности торгового объекта в целом и результаты работы указанного отдела, в частности (с учетом каждого предложенного варианта размещения отдела).

Анализ и оценку правильности выбранной последовательности размещения отделов производят с использованием *коэффициентов эффективности размещения* (коэффициент подхода к отделу, коэффициент покупки и коэффициент привлекательности).

- *Коэффициент подхода к отделу (K_{II}):*

$$\hat{E}_I = \frac{i_I}{N_I},$$

где n_{II} – количество посетителей, которые подошли к отделу за этот период;

N_{II} – общее количество посетителей за определенный период.

Коэффициент подхода к отделу показывает, какая часть посетителей магазина подходит к данному отделу.

- *Коэффициент покупки (K_Y):*

$$\hat{E}_O = \frac{n_O}{N_O},$$

где n_Y – количество посетителей, осуществивших покупки в отделе;

N_Y – общее количество посетителей, осуществивших покупки;

Коэффициент покупки показывает, какая часть посетителей осуществила покупки в данном отделе.

• *Коэффициент привлекательности ($K_{пр}$)*. Указывает на предпочтительность варианта размещения отдела; определяется как отношение коэффициента покупки (K_y) к коэффициенту подхода (K_n):

$$\hat{E}_{пр} = \frac{\hat{E}_o}{\hat{E}_i}.$$

Коэффициент привлекательности показывает, что подход посетителя к отделу не приводит к обязательному совершению покупки. Но чем ближе $K_{пр}$ к единице, тем более привлекательным считается вариант размещения отдела.

Для удобства и наглядности результаты проведенных расчетов оформите по образцу таблицы 8.

Таблица 8 – Показатели эффективности размещения отдела «Овощи-фрукты» в торговом зале магазина «Супермаркет»

Вариант размещения отдела	Коэффициент подхода к отделу (K_n)	Коэффициент покупки (K_y)	Коэффициент привлекательности ($K_{пр}$)
<i>1-й вариант</i> – рядом с отделом «Замороженные продукты»			
<i>2-й вариант</i> – рядом с отделом «Хлеб и хлебобулочные изделия»			
<i>3-й вариант</i> – рядом с отделом «Мясо и мясные продукты»			
<i>4-й вариант</i> – в зоне адаптации			
<i>5-й вариант</i> – в зоне возвращения			

2. Представить на схеме планировки торгового зала наиболее приемлемый вариант (с учетом проведенных расчетов) размещения отделов магазина «Супермаркет». Свой вариант обоснуйте и подтвердите существующими мерчендайзинговыми подходами к размещению отделов в торговом зале магазина.

При решении вопроса о размещении отдела нельзя исходить из результативности отдельно взятого случая. Вариант размещения конкретного отдела должен сочетаться с общим результатом деятельности магазина. Необходимо исключить те варианты, внедрение которых сопровождается снижением эффективности работы магазина в целом. При этом нужно анализировать товарооборот, прибыль, расходы и другие показатели экономической эффективности отдела и торговой деятельности магазина.

Полученные результаты оформите схематично в виде планировки торгового зала магазина и подсобных помещений (например, так, как это показано на рисунке 1) на листе формата А4.

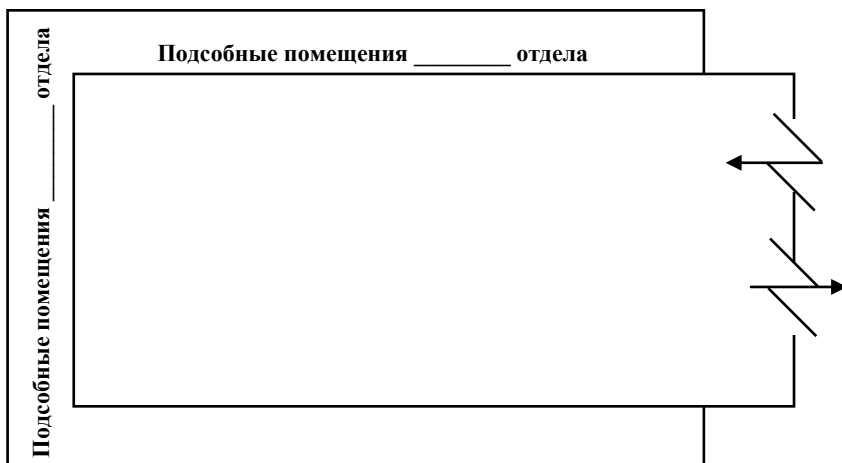


Рисунок 1 – Планировка торгового зала и подсобных помещений магазина «Супермаркет»

На полученной планировке схематично представьте свой вариант размещения отделов магазина, учитывая рекомендации к размещению отделов и секций в торговом зале магазина (приложение Г).

3. Обозначить условно на схеме возможные варианты движения выделенных сегментов покупательских потоков магазина «Супермаркет» (используя различные цвета).

4. Учитывая прилагаемую информацию, выделите возможные варианты «холодных зон» и «золотых треугольников» на планировке торгового зала магазина.

Л.: [4], [5], [21], [23], [24], [26].

Занятие 4. Выкладка товаров в торговом зале – третий уровень концепции мерчандайзинга

Цель занятия: изучить теоретические подходы к выкладке товаров в торговом зале, в том числе к выкладке отдельных товарных групп, категорий.

Задания

Задание 1. Раскройте понятия: выкладка товаров и точка продаж.

Задание 2. Рассмотрите общие принципы и правила выкладки товаров.

Задание 3. Обсудите основные концепции выкладки товаров. Приведите примеры основных способов возбуждения интереса и привлечения внимания покупателей.

Задание 4. Охарактеризуйте применение специальной выкладки товаров (дисплейной, палетной, массовой и многотоварной выкладки в тележках).

Задание 5. Изучите различные варианты планировочных решений и подходов к выкладке товаров в различных типах магазинов г. Гомеля (выездное занятие).

Результаты оформите по образцу таблицы 9. При возможности и наличии приложите фото.

Таблица 9 – Оценка планировочных решений и выкладки товаров в различных типах магазинов

Показатели	Формат 1	Формат 2
1. Планировочные решения		
1.1. Вид планировки		
1.2. Наличие входной зоны в торговый зал и ее оформление		
1.3. Оформление расчетно-кассового узла		
1.4. Расстановка торгового оборудования		
1.5. Магистраль для покупателей		
1.6. Оформление «холодных зон» торгового зала		
2. Выкладка товаров		
2.1. Основная выкладка товаров (концепции представления товаров, соблюдение основных правил (фейсинга, двух пальцев, FIFO), способы возбуждения интереса к товарам)		
2.2. Точки продаж (основная и дополнительная) товаров.		

Окончание таблицы 9

Показатели	Формат 1	Формат 2
2.3. Специальная выкладка (палетная, дисплейная, массовая, многотоварная и др)		
3. Рекомендации по совершенствованию:		
3.1. планировочных решений		
3.2. выкладке товаров		

Задание 6. Подготовьте информационные сообщения о требованиях и особенностях выкладки различных товарных групп с учетом мерчандайзинговых подходов. Информационные сообщения представить в виде электронной презентации в формате Microsoft PowerPoint.

Примерный перечень тем для подготовки презентаций по выкладке товаров:

- Особенности выкладки замороженной продукции.
- Особенности выкладки молочной продукции.
- Особенности выкладки чая и кофе.
- Особенности выкладки алкогольной продукции.
- Особенности выкладки кисломолочной продукции.
- Особенности выкладки рыбы и морепродуктов.
- Особенности выкладки колбасных изделий.
- Особенности выкладки сыров.
- Особенности выкладки сельскохозяйственной продукции.
- Особенности выкладки бакалейных товаров.
- Особенности выкладки кондитерских изделий.
- Особенности выкладки минеральной воды (пива).
- Особенности выкладки одежды.
- Особенности выкладки обуви.
- Особенности выкладки мебели.
- Особенности выкладки бытовой техники.
- Особенности выкладки ювелирных изделий.
- Особенности выкладки сувенирных изделий.
- Особенности выкладки книжной продукции.
- Принципиальные подходы и особенности выкладки товаров в отдельных форматах магазинов (гипермаркетах, супермаркетах, дискаунтерах, универсамах, специализированных магазинах, магазинах у дома и др.)

Л.: [1], [4], [5], [18], [21], [23]–[26].

Занятие 5. Измерение эффективности системы мерчандайзинга

Цель занятия: изучить показатели, используемые для оценки эффективности системы мерчандайзинга в розничном торговом объекте и приобрести навыки практического их расчета и применения.

Методические указания по выполнению задания

Когда говорят об оценке эффективности системы мерчандайзинга, прежде всего речь идет о показателях эффективности использования торговых площадей, к которым относятся:

- *оборот (выручка) на квадратный метр торговой площади;*
- *прибыль на квадратный метр торговой площади.*

Важно применять одновременно два показателя – и товарооборот, и прибыль. Часто руководство магазинов анализирует только оборот на м². Это допустимо, если нужно сравнить два магазина с одинаковым ассортиментом и примерно равной площади. Но для детального и полного анализа необходима информация об эффективности использования торговой площади каждой товарной категорией, и в этом случае следует задействовать оба показателя.

Такой анализ проводится как для товарных категорий, так и для групп и подгрупп внутри категорий, а также для торговых марок (в мультибрендовых магазинах) и для отдельных позиций внутри каждого раздела или подгруппы. Динамика этих показателей позволяет оценить, насколько были эффективны проведенные мероприятия по изменению системы мерчандайзинга.

Самый важный показатель эффективности системы мерчандайзинга (и системы управления ассортиментом в целом) – это оценка эффективности использования площадей отдельными товарными категориями. Для этого сначала необходимо определить долю каждой товарной категории во всей выставочной торговой площади магазина. Общая выставочная торговая площадь магазина – это те площади, которыми располагает магазин для представления товаров.

При использовании подходов мерчандайзинга существует несколько способов измерения выставочной торговой площади:

- 1) учитывается только площадь пола, занятая торговым оборудованием и мебелью в торговом зале (измеряется в м²);
- 2) учитываются площади полочного пространства, занятые товарами (измеряются в м²);
- 3) учитываются объемы полочного пространства, занятые товарами (измеряются в м³).

Оценку эффективности системы мерчандайзинга по представленным в ситуационном задании данным проведем на основе показателей эффективности использования торговых площадей отдельными товарными категориями.

На основе показателей работы продовольственного магазина, позиционирующего себя в формате магазин у дома (торговый зал площадью 500 м²), проведите оценку эффективности системы мерчандайзинга с учетом показателей эффективности использования торговых площадей отдельными товарными категориями и представьте соответствующие выводы.

В таблице 10 представлены показатели работы магазина за определенный период по отдельным товарным категориям (объем продаж, прибыль и площадь, занятая под товарную категорию).

Таблица 10 – Показатели работы продуктового магазина формата магазин у дома

Товарные группы	Объем продаж, млн р.	Прибыль, млн р.	Площадь, занятая под товарную категорию, м ²
Бакалея	1 721,6	130,3	64,5
Алкогольные напитки	1 577,1	157,5	71,0
Колбасы	1 327,4	77,8	4,0
Безалкогольные напитки	1 314,2	58,4	76,0
Молочные продукты	1 235,4	43,8	24,0
Замороженные мясные продукты	841,1	76,8	28,5
Кондитерские изделия	749,1	79,7	46,5
Соусы, специи	552,0	38,9	30,0
Табачные изделия	381,1	20,4	4,0
Чипсы, снеки	315,4	22,4	26,0
Овощи, фрукты	276,0	28,2	7,0
Консервы	249,7	39,9	24,5
Масложировая группа	236,6	16,5	4,5
Слабоалкогольные напитки	249,7	17,5	4,0
Масло растительное	105,1	6,8	9,0
Корма для животных	92,0	8,8	1,5
Хлебобулочные изделия	52,6	3,9	1,0
Детское питание	39,4	1,9	9,0
Сопутствующие товары	1 826,8	143,0	65,0
Итого	13 142,3	972,5	500
Примечание – В данном случае торговая площадь, занимаемая определенной группой товара, определялась как площадь пола, занятая торговым оборудованием, на котором размещены товары данной группы.			

Задание рекомендуется выполнять в следующей последовательности:

1. Рассчитать долю товарных групп в розничных продажах, прибыли и занимаемой торговой площади. Результат оформить по образцу таблицы 11.

Таблица 11 – Расчет показателей доли товарных групп в продажах, прибыли и занимаемой торговой площади по магазину

Товарные группы	Доля в продажах, %	Доля в прибыли, %	Доля в занимаемой площади, %

На основе рассчитанных в таблице 10 показателей, постройте соответствующий график сравнения товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади.

Например, часть такого графика по товарным категориям «Алкогольные напитки» и «Безалкогольные напитки» представлена на рисунке 2.

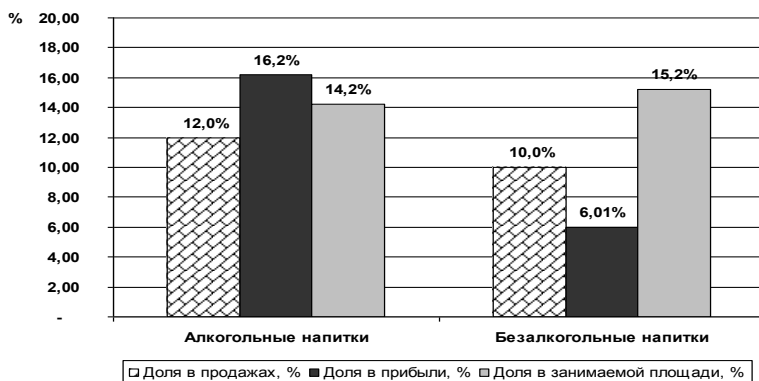


Рисунок 2 – Пример графика (фрагмент) сравнения товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади (алкогольные и безалкогольные напитки)

2. Рассчитайте коэффициенты эффективности использования торговой площади по обороту и прибыли. Результат оформить по образцу таблицы 12.

Таблица 12 – Расчет коэффициентов эффективности использования торговой площади магазина

Товарные группы	Коэффициент эффективности использования торговой площади по обороту ($K_{\text{по обороту}}$)	Коэффициент эффективности использования торговой площади по прибыли ($K_{\text{по прибыли}}$)

3. Провести сравнительный анализ эффективности использования торговых площадей (эффективность системы мерчандайзинга) по различным товарным категориям.

По аналогии с предыдущим, постройте соответствующий график сравнения коэффициентов использования площадей. Пример фрагмента такого графика по вышеуказанным товарным категориям представлен на рисунке 3.

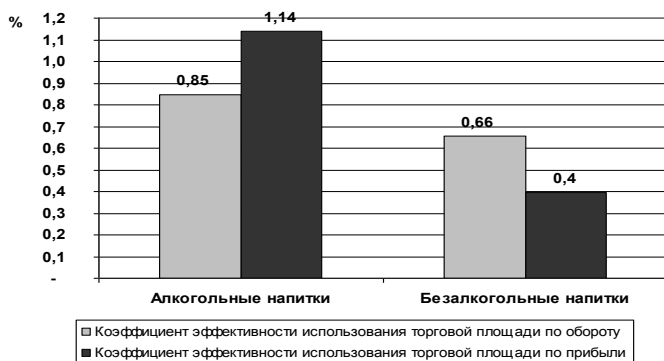


Рисунок 3 – Пример графика (фрагмент) сравнения коэффициентов использования площадей товарных групп по доле в продажах, прибыли и занимаемой площади (алкогольные напитки и безалкогольные напитки)

На основании рассчитанных данных указать, по каким группам товаров нужно увеличить площади, по каким – уменьшить. Данные о доле группы в обороте и в прибыли дают необходимые уточнения, площади какого качества нужно выделить тем или иным группам.

В качестве примера представим такой сравнительный анализ по товарным категориям «Алкогольные напитки» и «Безалкогольные напитки».

По группе *алкогольных напитков* мы видим, что доля в обороте составляет около 12%, в прибыли – 16,2%, доля площади – 14,2%. Эти данные могут свидетельствовать о том, что:

- хорошо представлен дорогой алкоголь, дающий высокую прибыль, а дешевый, дающий оборот, возможно, имеет не самые лучшие места;
- надбавка на алкоголь высокая, и поэтому оборот недостаточный;
- ассортимент алкогольной группы не сбалансирован: недостаточно средних и недорогих по цене позиций.

Для данного формата магазина рекомендуется хорошая представленность недорогого алкоголя с небольшой наценкой. Конечно, требуется дополнительный анализ внутри группы, но уже очевидно, что эта группа имеет определенный потенциал к росту оборота после определенных изменений: выкладки, ассортимента или ценообразования в группе.

Группа испытывает недостаток площадей – коэффициент использования торговых площадей близится к 1 и значительно выше единицы.

Безалкогольные напитки: доля в обороте – 10%, в прибыли – 6,01%, в площади – 15,2%. Это свидетельствует о том, что товара выставлено намного больше, чем нужно. Низкая доля в прибыли может быть вызвана невысокой надбавкой или слабой представленностью средних и высоких по цене позиций, дающих высокую прибыль. Первый шаг необходимых изменений – уменьшение торговой площади под товары группы примерно на 60% плюс анализ ассортимента на сбалансированность (необходимые пропорции товаров разных ценовых групп) и анализ надбавок.

Относительно места продаж безалкогольных напитков можно сказать, что это «генераторы потока», соответственно, их нужно размещать по ходу движения покупательского потока.

Коэффициент установочной площади составляет 0,22, что ниже рекомендуемого значения (0,29–0,32, максимум 0,4). Это свидетельствует о том, что на данной торговой площади возможно размещение дополнительного оборудования.

На диаграмме группа «Безалкогольные напитки» имеет коэффициенты эффективности использования торговых площадей значительно ниже единицы вследствие того, что она занимает слишком много места.

4. Провести оценку эффективности системы мерчандайзинга в торговом объекте.

Л.: [21], [23].

Занятие 6. Проведение первичного мерчандайзинг-аудита розничных торговых объектов

Цель занятия: приобрести практические навыки по проведению первичного мерчандайзинг-аудита розничных торговых объектов.

Методические указания по выполнению задания

1. Провести первичный мерчандайзинг-аудит магазинов г. Гомеля в соответствии с вопросами листа наблюдения.

Лист наблюдения для проведения первичного мерчандайзинг-аудита торгового объекта

1. Дата проведения наблюдения.
2. Магазин, его номер, название, адрес.
3. Торговая площадь магазина.
4. Исследуемая товарная группа.
5. Емкость ассортиментного ряда магазина (количество разновидностей товаров согласно ассортиментному перечню).
6. Покажите схематично размещение отделов в торговом зале исследуемого торгового объекта; обозначьте отделы на схеме; покажите расположение расчетных узлов; размещение входа и выхода из торгового зала.
7. Имеются ли в наличии в торговом зале магазина указатели, позволяющие покупателям ориентироваться в размещении товарных групп и совершать покупки в минимально короткие сроки? Если да, то какие?
8. Предоставлена ли покупателям необходимая информация о выкладке анализируемой Вами товарной группы в торговом зале (с использованием различных средств)? Если да, то с использованием каких средств?
9. Способствует ли существующая выкладка товаров в торговом зале совершению комплексных покупок в магазине (в том числе по исследуемым товарным группам)?
10. Если да, то проанализируйте, каким образом.
11. Если нет, то объясните возможные причины.
12. Сочетаются ли различные типы оборудования для выкладки исследуемой товарной группы в торговом зале магазина?
13. Соответствует ли используемое в торговом зале торговотехнологическое оборудование специфике реализуемого в магазине ассортимента товаров и квалификации персонала?
14. Позволяет ли, на ваш взгляд, фактический рабочий запас по исследуемой группе товаров в торговом зале обеспечить платежеспособный спрос покупателей в течение всего рабочего дня (или периода наблюдения)?
15. Обеспечивается ли постоянное наличие товаров, предусмот-

ренных ассортиментным перечнем, в торговом зале (за период наблюдения)?

16. Обеспечены ли принципы товарного соседства при размещении товаров в торговом зале (размещение сопутствующих товаров вблизи основных)?

17. Созданы ли условия комфортности во время пребывания покупателей в торговом зале магазина (удобное размещение отделов, товарных групп, указатели, информация, оборудование, соответствующее особенностям реализуемых товаров)?

18. Созданы ли условия для эффективного перемещения товаров из подсобного помещения в торговый зал?

Позволяет ли планировка торгового зала и размещение в нем товаров обеспечить сохранность материальных ценностей?

19. Обеспечено ли, на ваш взгляд, наличие товаров с высокой оборачиваемостью в «холодных зонах» торгового зала («холодные зоны» – это наименее посещаемые места в магазине)?

20. Используются ли, на ваш взгляд, торговым персоналом возможности «горячих зон» магазина для организации выкладки товаров с замедленной оборачиваемостью («горячие зоны» – это наиболее посещаемые места в магазине)?

21. В какой из указанных выше «зон» торгового зала находится исследуемая Вами товарная группа?

22. Какие факторы, на ваш взгляд, были учтены при выборе способа выкладки различных товаров в торговом зале:

22.1. характер реализуемого ассортимента товаров;

22.2. применяемые методы продажи;

22.3. используемый тип торгово-технологического оборудования;

22.4. специфические особенности товаров и его упаковки;

22.5. частота спроса на товар;

22.6. оборачиваемость товара?

23. Применяемые типы выкладки по исследуемой товарной группе.

24. Перечислите, какие недостатки, на Ваш взгляд, можно выделить в размещении товарных групп и отделов в торговом зале магазина.

2. В заключении сделать выводы об использовании мерчандайзинговых подходов при выкладке товаров в торговом зале магазина в целом, и в частности по исследуемой товарной группе. Выделите преимущества и недостатки используемых подходов, а также представьте конкретные рекомендации по совершенствованию размещения и выкладки товаров в торговом зале с учетом мерчандайзинговых подходов.

3. Результаты проведенного наблюдения представить в виде отчета, оформленного в электронном виде (документ Microsoft Word), или в виде электронной презентации (в формате Microsoft PowerPoint) в

соответствии с существующими требованиями. В отчете или презентации должны содержаться пояснения по каждому пункту мерчандайзинг-аудита, выводы, соответствующие схемы, фотографии, другая информация по результатам наблюдения.

Л.: [4].

Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АССОРТИМЕНТА

Занятие 1. Категорийный менеджмент – управление ассортиментом по товарным категориям (семинарское занятие)

Цель занятия: уяснить теоретические аспекты и отличительные особенности категорийного менеджмента.

Вопросы и задания

1. История появления категорийного менеджмента.
2. Определение категорийного менеджмента и его отличительные особенности.
3. Организационные моменты перехода управления ассортиментом по товарным категориям.
4. Новый специалист в торговле – категорийный менеджер: его функции, задачи.

Рассмотрите отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям. Данные оформите по образцу таблицы 13.

Таблица 13 – Отличия традиционной системы закупок от управления ассортиментом по товарным категориям

Характеристики	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
1. Подход к управлению ассортиментом		
2. Объект управления		
3. Субъект управления		
4. Принцип распределения ответственности		
5. Выбор поставщика		
6. Критерии качества работы		
7. Ценообразование		

6. Изучите должностную инструкцию категорийного менеджера, выделите основные требования, задачи и функциональные обязанности. Результаты представьте по образцу таблицы 14.

Таблица 14 – Функциональные обязанности категорийного менеджера

Характеристики	Традиционная система закупок	Категорийный менеджмент
1. Требования к квалификации		
2. Требования к специалисту: технические; психологические; коммуникационные		
3. Задачи		
4. Функциональные обязанности		
5. Права		
6. Ответственность		
7. Критерии оценки деятельности		

Л.: [4], [25], [27].

Занятие 2. Построение товарного классификатора и ассортиментной матрицы

Цель занятия: приобрести практические навыки в разработке товарного классификатора и ассортиментной матрицы для конкретного формата.

Методические указания по выполнению задания

1. На примере конкретных форматов магазинов построить товарный классификатор.
2. На основе построенного классификатора разработать ассортиментные матрицы для различных категорий.

Л.: [4], [23]–[27].

Занятие 3. Кросс-категориальный анализ ассортимента магазина

Цель занятия: приобрести практические навыки в проведении

кросс-категориального анализа реализуемого ассортимента в розничном торговом объекте на основе подходов категорийного менеджмента.

Ситуационное задание

В районе города функционирует магазин формата магазин у дома; ассортимент магазина представлен непродовольственными товарами повседневного спроса. Площадь магазина – 80 м², находится в спальном районе города, покупатели – работающие женщины 25–45 лет, а также молодые мамы и пенсионерки. Ассортимент магазина был условно разделен на категории, данные по обороту которых и полученной прибыли представлены в таблице 15.

Также следует отметить, что ни один из магазинов, расположенных в округе, не торгует такими категориями товаров, как «Ароматические масла марки X» и «Товары для бани».

Таблица 15 – Данные по розничному товарообороту и прибыли по отдельным товарным категориям магазина за три месяца текущего года

Категории	Товарооборот, р.	Прибыль, р.
ИТОГО		
Мужской уход (бритье, лосьоны)	676 019	103 064
Кремы для тела	1 958 427	379 093
Колготы	257 765	67 517
Ароматические и эфирные масла торговой марки «X»	16 222	1 626
Кремы для лица	1 353 138	341 391
Текстиль (полотенца, прихватки)	2 688	505
Товары для бани	1 168	182
Парфюмерия	1 528 525	521 291
Шампуни	1 313 229	226 343
Посуда пластиковая	568	87
Маникюр, педикюр (лак, пилочки)	373 110	107 507
Женская гигиена	721 418	111 420
Туалетная бумага и полотенца бумажные	162 103	32 037
Зубные пасты и щетки	771 906	112 378
Лаки и укладка	574 169	116 700
Краска для волос	764 734	150 009
Бытовая химия (порошки, гели для мытья посуды и т. п.)	1 668 889	239 072
Памперсы, товары для детей	631 599	105 166
Салфетки чистящие, перчатки	253 465	62 043
Подарки и упаковка	394 465	97 281
Кремы для рук и ног	166 957	44 654
Аксессуары для волос (щетки, расчески)	86 930	24 378

Категории	Товарооборот, р.	Прибыль, р.
Галантерея (ножницы, закладки, наборы)	21 856	5 135
Косметика (помада, тушь, тени, тональные средства)	2 013 012	581 036
СРЕДНЕЕ ЗНАЧЕНИЕ		

Провести кросс-категориальный анализ реализуемого ассортимента товаров в магазине с целью определения путей развития категорий в ассортименте магазина и принятия эффективных коммерческих решений в области управления продажами.

В рамках категорийного менеджмента основной единицей управления ассортиментом выступает категория. *Товарная категория* – это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или совокупность товаров, объединенных совместным использованием.

Выделяют пять ролей, которые все категории играют в ассортименте магазина:

- уникальные;
- приоритетные;
- базовые;
- периодические (сезонные);
- удобные.

Их правильное соотношение и покажет, насколько ассортимент «настроен», «сбалансирован» по ширине. У каждой категории своя «работа», задача, которую она должна выполнить.

Рекомендуемое соотношение различных категорий в ассортименте магазина представлено в таблице 16.

Примеры товарных категорий (в зависимости от роли в ассортименте) по различным типам магазинов представлены в таблице 17.

Таблица 16 – Рекомендуемое соотношение отдельных категорий в зависимости от роли категорий с учетом подходов категорийного менеджмента

Роль категории	Рекомендуемое соотношение, % от общего числа категорий
Уникальные категории	1–3
Приоритетные категории	20
Базовые категории	40–60
Периодические (сезонные) категории	до 20
Удобные категории	5–10

Таблица 17 – **Примеры товарных категорий для различных магазинов**

Магазины	Уникальные категории	Приоритетные категории	Базовые категории	Периодические категории	Удобные категории
Магазин «Продукты»	Выпечка, салаты собственного производства, горячий хлеб	Колбасная гастрономия, алкоголь, сигареты, куры-гриль, салаты	Хлеб, молоко, сыр, соки, лимонад и кола, рыба, мясо, макароны, йогурты, овощи, яйца, сахар	Мороженое, консервы, корм для животных, детское питание, диетическое питание, шампанское, дорогие конфеты	Пластиковая посуда, салфетки, жвачка, пакеты
Магазин модной одежды	Новая коллекция известного (неизвестного) дизайнера	Джинсы, костюмы, новые коллекции	Юбки, джемпера, блузки, рубашки, топики, платья, брюки	Вечерние платья, шорты, свитера, купальники, пончо, парео, головные уборы (бейсболки, кепи, шапки), куртки и ветровки	Сумочки, заколки, шейные платки, галстуки, носки, колготы
Магазин бытовой техники	Робот-пылесос, дизайнерские колонки, выполненные в виде картин, комплект спутникового телевидения	Домашние кинотеатры, ноутбуки, цифровые камеры	Телевизоры (кроме LCD, плазмы), холодильники, стиральные машины, пылесосы, утюги, СВЧ-печи, миксеры, магнитофоны, DVD-плееры	Кондиционеры, вентиляторы, эпиляторы, весы, ванночки для педикюра и массажа, массажеры	Аудиокассеты, аксессуары, перереходники, батарейки
Магазин детских игрушек	Игрушки в натуральную величину (слоны, медведи), коллекционные куклы ручной работы	Конструкторы, товары для новорожденных, самодвижущиеся машины, наборы «Лего», говорящие куклы	Куклы, машинки, одежда детская, пазлы, наборы для детского творчества, мягкие игрушки, кубики, книжки для развития, магнитные наборы, настольные игры	Санки, велосипеды, все новогодние игрушки, обувь детская, комбинезоны и куртки, песочницы, бассейны	Пакеты, ленты, открытки, канцтовары, заколки, магниты, наклейки

Окончание таблицы 17

Магазины	Уникальные категории	Приоритетные категории	Базовые категории	Периодические категории	Удобные категории
Магазин строительных и отделочных материалов	Системы принудительной канализации, кованые изделия	Ламинат, смесители, стеклообои, люстры, электроинструменты	Обои виниловые, плитка керамическая, краски для внутренней отделки, шпаклевки, инструмент механический, посуда	Газонокосилки, саженцы, семена, бассейны, мебель дачная	Лампочки, батарейки, кисти, расходные материалы к инструментам, шурупы, плинтуса, крепеж
Магазин повседневной одежды для всей семьи	Бижутерия, косметическая линия под собственной торговой маркой, коллекция, специально разработанная для данной сети	Новые коллекции сезона, брюки, юбки, пиджаки, блузы, рубашки	Джинсы, топы и майки, футболки, белье, коллекции прошлого года, детские товары	Ветровки, шорты, купальники, парео, линейка больших размеров, спортивные костюмы	Носки, гольфы, колготы, пояса, сумки, галстуки, перчатки, шарфы, вешалки
Магазин косметики и парфюмерии	Профессиональный грим, профессиональная окраска волос, эксклюзивная торговая марка	Кремы для лица, макияж для лица, для глаз, для губ, для ногтей, парфюмерия селектив, краска для волос	Кремы для рук, ног, тела, шампунь, предметы женской гигиены, парфюмерия массовая, средства для ухода за телом, стиральные порошки, чистящие средства, зубная паста, мыло	Кремы для загара, средства от насекомых, средства для педикюра, наборы подарочные, детская косметика, мужской уход	Галантерейные наборы, подарочные пакеты, зубные нити, брелоки, заколки и резинки для волос
Магазин ювелирных изделий	Кольца и серьги с бриллиантами производства фабрики «ХХХ»	Изделия с полудрагоценными цветными камнями	Цепочки, изделия из серебра, золотые украшения с циркониями, обручальные кольца	Пирсинг, легковесные браслеты, серьги, браслеты для ног с цветными камнями	Шкатулки и коробочки для упаковки и хранения украше-

			ца, золотые изделия без камней	или цветными фиани- тами	ний
--	--	--	-----------------------------------	-----------------------------	-----

Методические указания по выполнению задания

Кросс-категориальный анализ рекомендуется выполнять поэтапно в следующей последовательности.

1. Составить список всех категорий (именно категорий, не групп и не подкатегорий), беря за основу статистические данные по обороту и прибыли (данные должны быть статистически достоверными, т.е. период не менее трех месяцев).

2. Данные отсортировать по мере убывания показателей.

Результаты сгруппированного списка отразить в колонках 1, 2 и 3 таблицы 18.

Таблица 18 – Определение роли категорий в ассортименте магазина в результате кросс-категориального анализа

Категория	Товарооборот, р.	Прибыль, р.	Роль категории	Примечание (путь развития категории)
1	2	3	4	5
Итого				
Среднее значение			–	–

3. Определить границы данных – минимальные и максимальные значения по прибыли и обороту, которые показали какие-либо из категорий.

4. Вычислить среднее арифметическое по прибыли и обороту (для определения точки пересечения осей X и Y на графике).

5. Найти величины, лежащие между средними и крайними значениями, чтобы затем можно было понять, куда отнести категории с показателями «выше среднего» или «ниже среднего». По прибыли – «выше среднего» и «ниже среднего» значения; по товарообороту – «ниже среднего» значения (значение по обороту «выше среднего» в расчетах не используется). Величины можно округлять, они могут находиться в незначительном диапазоне значений (например, 73 771 р. можно округлить до 70 тыс. р.).

Данные (минимальные, максимальные и средние) по обороту и прибыли переносятся на шкалы X и Y на график. Пересечение осей – средние значения прибыли и оборота (рисунок 4).

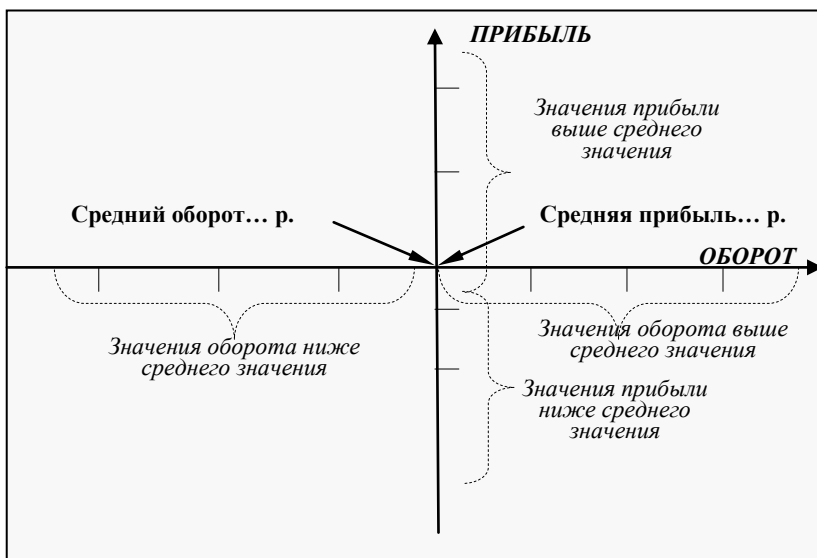


Рисунок 4 – Распределение прибыли и товарооборота по товарным категориям

6. Определить *приоритетные категории*: для этого в списке категорий выбрать только те, чьи значения по прибыли (только по прибыли) выше средних (на графике они займут верхний правый угол).

7. Определить *удобные категории*. Их значения будут находиться в левом нижнем квадрате – и по прибыли, и по обороту они покажут значения ниже средних. Однако те товарные категории, которые будут находиться на границе средних значений и иметь некоторый отрыв от других удобных категорий, целесообразно перевести в базовые и попытаться в дальнейшем стимулировать спрос по ним.

Необходимо учесть, что при определении удобных категорий необходимо учитывать, имеют ли отрыв отдельные категории от остальных, что, возможно, способствует их переводу в другую категорию (например, в базовую).

8. Определить *базовые категории*. Их большинство – все категории со средними значениями, находящиеся в середине поля, будут базовыми.

9. Определить *уникальные категории*. Для этого не нужны значения прибыли и оборота, нужна только оценка конкурентной среды и ценности этого товара для покупателя. Отметить положение этих категорий на графике.

10. Определить *сезонные/периодические категории*. По своим показателям они могут находиться в любом месте графика – в зависимости от сезона их оборот и прибыль могут быть высокими или низкими. Для этого необходимо рассмотреть категории в динамике продаж. Сезонные товары покажут колебания, периодические товары также могут быть подвержены неравномерному спросу. Для определения таких категорий необходима экспертная оценка категорийного менеджера, который знает структуру покупателей и сезонность продаж. В данной задаче можно условно предположить, что «подарки и упаковка» относятся к сезонным категориям (продажи увеличиваются резко по праздникам и особенно 8 Марта), возможно, как и «мужской уход» (рассчитан на узкий круг потребителей, лучше продается в преддверии 23 февраля и Нового года). Поэтому несмотря на то, что их показатели формально определены, как у базовых категорий, целесообразно их определить как периодические и обозначить на графике.

При определении сезонных категорий необходимо руководствоваться не только полученными значениями, но и тем, какие категории традиционно имеют сезонное или периодическое потребление и по каким причинам (праздники, традиции, знаменательные даты и др.)

Соответственно роли категории, заполнить колонку 4 таблицы 18. Данные из таблицы 18 заносятся на график (рисунок 5).

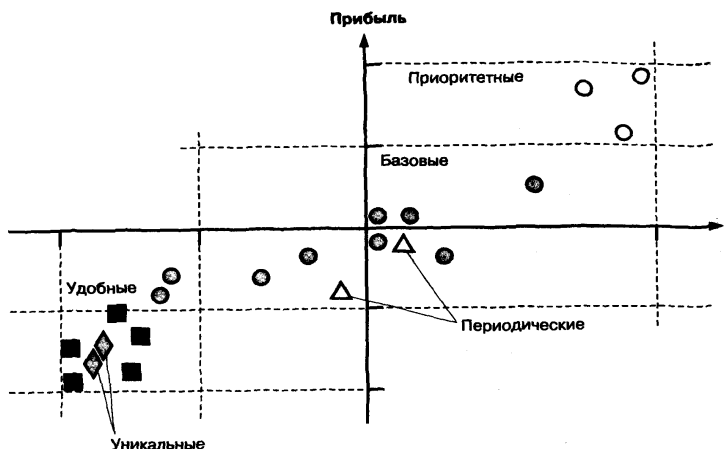


Рисунок 5 – Графическое распределение ролей по отдельным товарным категориям

На практике для определения роли категории нужно опираться не только на данные о продажах в магазине, но и на оценку ситуации в целом – как покупатели воспринимают товар, как будет развиваться категория дальше, на каком этапе жизненного цикла она находится, как давно эта категория в ассортименте, насколько она представлена у конкурентов, какова сезонность категории и равномерность спроса. Важно: если на этапе структуризации ассортимента неправильно выделить категории (укрупнить или смешать с группами), то на этом этапе анализа есть риск сделать неправильные выводы о ролях.

После кросс-категориального анализа можно будет увидеть, какие категории требуют развития и каких значений можно от этих категорий «потребовать».

В колонке 5 таблицы 18 необходимо указать, существует ли необходимость разделения категории, в каком направлении категория требует развития (например, пересмотр выкладки, наценки, состава категории, применение средств продвижения, обучение продавцов, пересмотр места нахождения категории в торговом зале и т. п.).

Полученные результаты использовать для проведения анализа путей развития категорий. Например:

- если при определении соотношения удобных категорий получено значение выше рекомендуемого, то, возможно, магазин рискует начать работать «вхолостую». Целесообразно развивать некоторые профильные категории (например, «кремы для рук и ног», «туалетную бумагу и полотенца») за счет углубления ассортимента внутри них, пересмотра ряда товарных позиций, может быть цен и т. п.;

- если при определении соотношения периодических категорий в ассортименте магазина получено значение ниже рекомендуемого, возможно, с одной стороны это говорит о стабильности продаж, но с другой – указывает на то, что ассортимент магазина стагнирует (то есть не реагирует вовремя на сезон и запросы потребителя). Возможно, в ассортимент нужно ввести еще какие-либо сезонные категории, чтобы все время поддерживать интерес покупателя к магазину (например, средства для загара, средства от насекомых, подарочные наборы косметики). Можно узнать, нет ли среди покупателей людей, нуждающихся в специальных средствах (профессиональное окрашивание для частных парикмахеров в округе или антивозрастная косметика);

- необходимо учесть, что некоторые категории кажутся слишком укрупненными (например «косметика») и возможно есть необходимость еще раз проработать классификатор и выделить категории по-

другому (возможно, это будут категории «косметика для глаз», «косметика для губ», «косметика для лица» и т. п.).

Л.: [17], [23]–[27].

Занятие 4. Использование методов ABC- и XYZ-анализа в практике управления ассортиментом

Цель занятия: приобрести практические навыки по применению совмещенного метода ABC- и XYZ-анализа в управлении ассортиментом с использованием ПЭВМ.

Описание ситуации и постановка задачи

В практической деятельности торговых организаций важное место занимает управление ассортиментом. Успешное решение этой сложнейшей задачи позволяет обеспечить максимальное удовлетворение спроса покупателей и эффективную работу торговым организациям на рынке потребительских товаров.

Эффективность принимаемых решений по изменению ассортимента зависит, прежде всего, от качества анализа имеющегося ассортимента. Реальное решение этой задачи становится возможным на основе использования таких методов, как ABC- и XYZ-анализ.

Используя данные методы необходимо проанализировать такие параметры ассортимента, как:

1. Вклад отдельных товарных групп в результат работы торговой организации (ABC-анализ).
2. Стабильность продаж товарных групп (XYZ-анализ).
3. Статус каждой товарной группы в ассортименте (совмещение результатов ABC- и XYZ-анализа).

Метод ABC-анализа основывается на так называемом правиле Парето, исходящим из того, что «за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин». В настоящий момент он более известен как «*правило 20:80*». Можно привести следующие примеры этого правила: 20% товарных групп приносят 80% товарооборота; 20% товарных групп приносят 80% прибыли; 20% покупателей приносят 80% товарооборота. Ценность правила Парето заключается в том, что оно позволяет сосредоточиться на тех 20%, которые действительно важны. Эти 20% дают 80% будущих результатов.

Порядок проведения АВС-анализа.

Этап 1. Определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами АВС-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

Этап 2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж (в суммовом или количественном выражении), доходы от реализации (в суммовом выражении), прибыль от реализации (в суммовом выражении), товарные запасы (в суммовом выражении) и т. д.).

Этап 3. Формирование первичного списка по объектам анализа и расчет доли параметра в общей сумме параметров выбранных объектов.

Этап 4. Формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке убывания доли параметра) и расчет доли параметра в общей сумме параметров с накопительным итогом.

Этап 5. Определение групп А, В и С.

В группу А включаются товарные позиции с накопительным итогом доли параметра до 80%, *в группу В* – от 80% до 95%, *в С* – от 95% до 100%.

Рекомендации по управлению ассортиментом товарных групп, определившихся по результатам АВС-анализа.

Товарные позиции *группы А* (максимальная концентрация) являются приоритетными для торговой организации и составляют базовый ассортимент. Они требуют тщательного планирования, постоянного (возможно ежедневного) учета и контроля за состоянием товарных запасов. По ним должны, по мере возможности, определяться расходы, связанные с закупкой, доставкой, хранением и реализацией.

Товарные позиции *группы А* могут служить эталонами при выборе нового товара для включения в ассортимент. Увеличение продаж именно этих товаров оказывает наибольшее влияние на прибыль организации.

Товарные позиции *группы В* (необходимый минимум) требуют к себе меньшего внимания. Здесь осуществляется обычный контроль и сбор информации о состоянии товарных запасов (возможно ежесекундный), который должен позволить своевременно обнаружить основные изменения в использовании запасов. Вместе с тем следует искать пути повышения доходности этих товаров (возможность повышения цен, поиск более выгодных поставщиков и т. д.), так как за счет высоких объемов продаж даже незначительный рост доходности приведет к ощутимому росту прибыли торговой организации в целом.

Товарные позиции *группы С* (остаточный принцип) являются наименее ценными для торговой организации товарными позициями. Пополнение запасов регистрируется, но текущий учет уровня запасов не ведется. Проверка наличных запасов проводится лишь периодически. Необходимо рассматривать возможность замены ряда товаров из этой группы.

Метод XYZ-анализа – статистический метод, позволяющий анализировать и прогнозировать стабильность продаж отдельных товарных групп и колебания их уровня потребления. Он обычно применяется для ранжирования и группирования товарных групп по степени прогнозируемости спроса. Метод XYZ-анализа показывает стабильность или нестабильность спроса. Чем стабильнее спрос на товар, тем легче им управлять, тем ниже потребность в товарных запасах, тем легче планировать движение товаров.

Порядок проведения XYZ-анализа.

Этап 1. Определение объектов анализа (традиционно в розничной торговле объектами XYZ-анализа являются товарные группы, товарные позиции).

Этап 2. Определение параметра, по которому будет проводиться анализ объектов (объем продаж, например, в суммовом или количественном выражении).

Этап 3. Определение периода и количества периодов, по которым будет проводиться анализ (неделя, декада, месяц, квартал, полугодие, год).

Этап 4. Формирование первичного списка по объектам анализа и расчет коэффициента вариации для каждого объекта анализа.

Значение коэффициента вариации в разрезе товарных групп определяется по формуле:

$$v = \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (X_i - \bar{X})^2}{n}}}{\bar{X}} \cdot 100\%,$$

где X_i – i -е значение спроса по оцениваемой товарной группе;

\bar{X} – среднее значение спроса по оцениваемой товарной группе за период n ;

n – число периодов.

Этап 5. Формирование упорядоченного списка (сортировка объектов анализа в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

Этап 6. Определение групп X , Y и Z .

Возможный алгоритм дифференциации ассортимента на группы представлен в виде таблицы 19.

Таблица 19 – Распределение объектов по группам с учетом значения коэффициента вариации

Группы	Значение коэффициента вариации, %
X	$0 < v < 10$
Y	$10 < v < 25$
Z	$25 < v < \infty$

В группу X включают товарные позиции, колебания спроса на которые незначительны, спрос на них устойчив. Объем продаж по товарам, включенным в данную группу хорошо предсказуем.

В группу Y включают товары, которые потребляются в колеблющихся объемах. В частности, в эту группу могут быть включены товары с сезонным характером спроса. Возможности прогнозирования спроса по товарным позициям группы Y – средние.

В группу Z включают товары, спрос на которые возникает достаточно редко, а по отдельным товарам – лишь эпизодически. Прогнозировать объемы продаж товаров группы Z сложно.

Особенности XYZ-анализа:

- если при ABC-анализе всегда будут товары в группах А, В, С, то в случае XYZ-анализа каких-то товаров может не быть (приемлемо, когда нет товаров в группе Z, хуже, если нет товаров в группе X (перебои в поставках, нерегулярный спрос и т. д.);

- результаты XYZ-анализа будут достоверными, если анализируется достаточно длительный период времени (период, взятый для анализа в несколько раз должен превосходить оборачиваемость товара в днях);

- XYZ-анализ невозможен, если в ассортименте много новых товаров или поставки идут с перебоями.

Совмещенный ABC- и XYZ-анализ.

Для принятия решения об оптимизации ассортимента используется сочетание ABC-анализа и XYZ-анализа. Именно такой анализ позволяет:

- повысить эффективность управления ассортиментом товаров;
- выработать оптимальную закупочную политику в отношении каждого товара;
- выявить товары-лидеры продаж и товары-аутсайдеры;
- определить пути оптимизации ассортимента.

Наложение результатов XYZ-анализа на данные анализа по методу ABC позволяет распределить товарные группы по девяти сегментам матрицы, каждый из которых имеет две характеристики: степень влияния на конечный результат и стабильность спроса (таблица 20).

Таблица 20 – Характеристики сегментов матрицы по результатам ABC- и XYZ-анализа

Группы	X	Y	Z
A	AX Высокая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	AY Высокая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	AZ Высокая значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного потребления
B	BX Средняя значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	BY Средняя значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	BZ Средняя значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж
C	CX Низкая значимость товара в ассортименте, высокая степень надежности прогноза вследствие стабильности продаж	CY Низкая значимость товара в ассортименте, средняя степень надежности прогноза вследствие нестабильности продаж	CZ Низкая значимость товара в ассортименте, низкая степень надежности прогноза вследствие случайного характера продаж

Исходные данные для расчета

Ситуация 1. Проведите ABC-анализ по объемам продаж продовольственных товаров за предыдущий год, исходя из данных, представленных в таблице 21.

Таблица 21 – **Исходные данные для проведения АВС-анализа по объемам продаж продовольственных товаров**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.
1	Мясо и птица	1 186,1
2	Колбасные изделия и копчености	2 111,8
3	Рыба и морепродукты пищевые	605,5
4	Сельди	262,5
5	Масло животное	270,6
6	Масло растительное	145,2
7	Жир пищевой топленый	20,6
8	Маргариновая продукция	128,6
9	Майонезная продукция	244,6
10	Молоко и молочная продукция	1 090,4
11	Сыр	134,8
12	Консервы мясные	96,1
13	Консервы рыбные	192,8
14	Консервы овощные	118,4
15	Консервы фруктово-ягодные	88,9
16	Яйца и яйцепродукты	230,5
17	Сахар	1 249,1
18	Кондитерские товары	1 379,2
19	Варенья, джемы, повидло, мед	15,8
20	Чай натуральный	103,7
21	Соль	52,0
22	Мука	165,7
23	Хлеб и хлебобулочные изделия	2 661,5
24	Крупа и бобовые	203,8
25	Макаронные изделия	113,1
26	Картофель	108,1
27	Овощи	341,1
28	Плоды, ягоды, виноград, арбузы	401,0
29	Водка и ликероводочные изделия	1 944,1
30	Вино виноградное	235,4
31	Вино плодово-ягодное	3 175,8
32	Коньяк	53,5
33	Шампанское	123,4
34	Пиво	831,0
35	Безалкогольные напитки	856,7
36	Мороженое	402,9
37	Другие продовольственные товары	338,7
	Итого продовольственных товаров	21 683,0

Ситуация 2. Проведите АВС-анализ по объемам продаж непродуктовых товаров за предыдущий год, исходя из данных, представленных в таблице 22.

Таблица 22 – **Исходные данные для проведения АВС-анализа по объемам продаж непродовольственных товаров**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.
1	Хлопчатобумажные ткани	45,6
2	Шерстяные ткани и платки	5,0
3	Шелковые ткани	0,7
4	Льняные ткани	1,9
5	Одежда и белье	142,1
6	Меха и меховые изделия	2,7
7	Головные уборы	7,1
8	Верхний трикотаж	86,6
9	Бельевой трикотаж	81,6
10	Чулочно-носовые изделия	80,2
11	Кожаная, текстильная и комбинированная обувь	107,4
12	Резиновая и полимерная обувь	15,1
13	Валяная обувь	3,8
14	Мыло хозяйственное	25,5
15	Синтетические моющие средства	78,8
16	Мыло туалетное	47,7
17	Парфюмерно-косметические средства	126,8
18	Галантерея	131,6
19	Нитки	11,8
20	Табачные изделия и махорка	1 245,2
21	Спички	112,4
22	Мебель	301,9
23	Ковры и ковровые изделия	27,7
24	Металлическая посуда	79,1
25	Стеклянная посуда	66,4
26	Фарфорофаянсовая и керамическая посуда	87,8
27	Часы	9,5
28	Электротовары	478,3
29	Инструменты	25,8
30	Бумажно-беловые товары	82,6
31	Школьно-письменные принадлежности	45,8
32	Вычислительная техника	7,2
33	Печатные издания	26,2

Окончание таблицы 22

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.
34	Велосипеды и мотоциклы	27,5
35	Товары для физической культуры	8,2
36	Телерадиотовары	156,1
37	Игрушки	32,5
38	Прочие культтовары	13,8
39	Сельскохозяйственный и садово-огородный инструмент	68,2
40	Хозяйственные товары	188,7
41	Строительные товары	581,2
42	Обозно-шорные товары	7,2
43	Автомобили	8,8
44	Товары бытовой химии	176,5
45	Другие непродовольственные товары	295,4
	Итого непродовольственных товаров	5 162,0

Ситуация 3. Проведите XYZ-анализ по объемам продаж продовольственных товаров за предыдущий год, исходя из данных, представленных в таблице 23.

Таблица 23 – **Исходные данные для проведения XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных товаров**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал
1	Мясо и птица	1 186,1	244,6	364,4	357,8	219,3
2	Колбасные изделия и копчености	2 111,8	361,1	603,6	629,9	517,2
3	Рыба и морепродукты пищевые	605,5	120,1	154,0	184,5	146,9
4	Сельди	262,5	65,0	76,7	66,1	54,7
5	Масло животное	270,6	57,7	75,4	66,6	70,9
6	Масло растительное	145,2	31,0	32,4	44,8	37,0
7	Жир пищевой топленый	20,6	4,3	5,5	6,9	3,9
8	Маргариновая продукция	128,6	27,1	36,1	34,0	31,4
9	Майонезная продукция	244,6	49,7	71,8	62,2	60,9
10	Молоко и молочная продукция	1 090,4	227,6	268,2	343,9	250,7
11	Сыр	134,8	30,0	33,4	34,2	37,2
12	Консервы мясные	96,1	18,2	25,6	34,5	17,8

Окончание таблицы 23

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал
13	Консервы рыбные	192,8	36,4	44,8	59,7	51,9
14	Консервы овощные	118,4	23,0	35,3	36,2	23,9
15	Консервы фруктово- ягодные	88,9	11,8	27,0	29,6	20,5
16	Яйца и яйцепродукты	230,5	47,4	38,5	100,6	44,0
17	Сахар	1 249,1	237,4	303,3	474,6	233,8
18	Кондитерские товары	1 379,2	276,3	415,1	425,2	262,6
19	Варенья, джемы, повидло, мед	15,8	3,0	4,0	4,6	4,2
20	Чай натуральный	103,7	21,8	24,5	32,5	24,9
21	Соль	52,0	10,5	12,5	16,4	12,6
22	Мука	165,7	38,6	37,8	36,8	52,5
23	Хлеб и хлебобулочные из- делия	2 661,5	626,3	656,5	650,6	728,1
24	Крупа и бобовые	203,8	43,8	48,2	59,1	52,7
25	Макаронные изделия	113,1	22,3	19,9	29,6	41,3
26	Картофель	108,1	23,2	20,6	28,5	35,8
27	Овощи	341,1	23,4	128,0	101,9	87,8
28	Плоды, ягоды, виноград, арбузы	401,0	101,7	111,2	72,0	116,1
29	Водка и ликероводочные изделия	1 944,1	351,6	533,1	544,2	515,2
30	Вино виноградное	235,4	44,5	47,1	79,9	63,9
31	Вино плодово-ягодное	3 175,8	632,3	752,9	918,0	872,6
32	Коньяк	53,5	6,6	14,7	14,8	17,4
33	Шампанское	123,4	28,1	19,3	27,9	48,1
34	Пиво	831,0	116,2	264,3	276,6	173,9
35	Безалкогольные напитки	856,7	106,2	223,0	353,0	174,5
36	Мороженое	402,9	36,2	111,5	197,7	57,5
37	Другие продовольствен- ные товары	338,7	89,3	63,4	107,7	78,3
	Итого продовольственных товаров	21 683,0	4 194,3	5 703,6	6 543,1	5 242,0

Ситуация 4. Проведите XYZ-анализ по объемам продаж непродовольственных товаров за предыдущий год, исходя из данных, представленных в таблице 24.

Таблица 24 – **Исходные данные для проведения XYZ -анализа по объемам продаж непродовольственных товаров**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал
1	Хлопчатобумажные ткани	45,6	11,1	8,3	14,3	11,9
2	Шерстяные ткани и платки	5,0	1,6	1,9	0,2	1,3
3	Шелковые ткани	0,7	0,1	0,5	0	0,1
4	Льняные ткани	1,9	0,4	1,1	0,2	0,2
5	Одежда и белье	142,1	34,4	35,6	34,9	37,2
6	Меха и меховые изделия	2,7	1,2	0,6	0,6	0,3
7	Головные уборы	7,1	1,8	2,2	2,6	0,5
8	Верхний трикотаж	86,6	20,1	20,4	24,3	21,8
9	Бельевой трикотаж	81,6	17,5	18,9	26,3	18,9
10	Чулочно-носочные изделия	80,2	16,6	15,7	21,7	26,2
11	Кожаная, текстильная и комбинированная обувь	107,4	19,4	28,5	30,7	28,8
12	Резиновая и полимерная обувь	15,1	4,7	3,4	3,2	3,8
13	Валяная обувь	3,8	1,1	0,3	0	2,4
14	Мыло хозяйственное	25,5	6,9	4,0	6,6	8,0
15	Синтетические моющие средства	78,8	12,8	23,3	22,3	20,4
16	Мыло туалетное	47,7	5,7	8,2	8,7	25,1
17	Парфюмерно-косметические средства	126,8	26,9	25,3	36,0	38,6
18	Галантерея	131,6	21,5	30,1	41,1	38,9
19	Нитки	11,8	2,4	4,5	2,4	2,5
20	Табачные изделия и махорка	1 245,2	180,7	291,4	417,9	355,2
21	Спички	112,4	27,7	32,8	27,3	24,6
22	Мебель	301,9	49,8	77,3	94,3	80,5
23	Ковры и ковровые изделия	27,7	1,7	0,8	7,8	17,4
24	Металлическая посуда	79,1	11,6	20,1	19,8	27,6
25	Стеклянная посуда	66,4	9,4	15,3	21,8	19,9
26	Фарфорофаянсовая и керамическая посуда	87,8	11,4	17,0	27,1	32,3
27	Часы	9,5	1,5	1,9	2,4	3,7
28	Электротовары	478,3	80,2	132,5	145,9	119,7
29	Инструменты	25,8	4,5	7,2	8,4	5,7
30	Бумажно-беловые товары	82,6	15,4	16,3	30,9	20,0
31	Школьно-письменные принадлежности	45,8	7,7	11,2	14,1	12,8

Окончание таблицы 24

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе			
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал
32	Вычислительная техника	7,2	1,7	2,8	1,2	1,5
33	Печатные издания	26,2	4,7	5,7	6,8	9,0
34	Велосипеды и мотоциклы	27,5	5,8	10,4	8,5	2,8
35	Товары для физической культуры	8,2	0,7	2,7	2,5	2,3
36	Телерадиотовары	156,1	42,7	35,6	41,0	36,8
37	Игрушки	32,5	5,3	7,3	8,9	11,0
38	Прочие культтовары	13,8	3,0	1,7	2,0	7,1
39	Сельскохозяйственный и садово-огородный инструмент	68,2	12,6	24,4	19,9	11,3
40	Хозяйственные товары	188,7	32,5	49,5	60,5	46,2
41	Строительные товары	581,2	90,3	154,9	198,8	137,2
42	Обозно-шорные товары	7,2	0,8	5,8	0,6	0
43	Автомобили	8,8	4,1	4,1	0,1	0,5
44	Товары бытовой химии	176,5	27,6	61,5	46,2	41,2
45	Другие непродовольственные товары	295,4	59,1	61,4	110,0	64,9
	Итого непродовольственных товаров	5 162,0	898,7	12 84,4	1 600,8	1 378,1

Методические указания по выполнению задания

Все расчеты рекомендуется производить с использованием ПЭВМ (необходимо обладать навыками работы с программой Microsoft Excel).

1. Рассчитайте долю продажи каждой товарной группы в общем объеме продаж (таблица 25).

Таблица 25 – **АВС-анализ по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (первичный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Доля товарной группы в общем объеме продаж, %

2. Сформируйте упорядоченный список товарных групп в порядке убывания их доли в общем объеме продаж.

3. Рассчитайте долю каждой товарной группы с накопительным итогом, начиная с наибольшей.
4. Выделите группы А, В и С.
5. Результаты 2, 3 и 4 этапов оформите по образцу таблицы 26.

Таблица 26 – ABC-анализ по объемам продаж продовольственных (непродовольственных товаров) (упорядоченный список)

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Доля товарной группы в общем объеме продаж, %	Доля товарной группы накопительным итогом, в %	Группа (А, В, С)

6. Представьте результаты проведенного ABC-анализа по образцу таблицы 27.

Таблица 27 – Результаты ABC-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров

Группы товаров	Объем продаж, млн р.	Доля в общем объеме продаж, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
Группа А				
Группа В				
Группа С				
Итого		100		100

При многочисленных плюсах метода ABC-анализа существует один значительный минус: данный метод не позволяет оценивать сезонные колебания продаж. Товары с ярко выраженным сезонным спросом могут мигрировать из группы А в группу В или С. Непродуманное сокращение товаров группы С может привести к сокращению ассортимента торговой организации и, как следствие, к снижению оборота.

Методические указания по выполнению задания

1. Рассчитайте коэффициент вариации для каждой товарной группы (таблица 28).

Таблица 28 – **XYZ -анализ по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (первичный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж за год, млн р.	В том числе				Средняя реализация за квартал, млн р.	Числитель подкоренного выражения	Подкоренное выражение	Значение корня	Значение дроби	Значение коэффициента вариации
			за 1-й квартал	за 2-й квартал	за 3-й квартал	за 4-й квартал						

2. Сформируйте упорядоченный список товарных групп (сортировка в порядке возрастания значения коэффициента вариации).

3. Выделите группы X, Y и Z.

4. Результаты 2-го и 3-го этапов оформите по образцу таблицы 29.

Таблица 29 – **XYZ -анализ по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (упорядоченный список)**

Номер товарной группы	Наименование товарной группы	Объем продаж, млн р.	Значение коэффициента вариации	Группы (X, Y, Z)

5. Представьте результаты проведенного XYZ-анализа по образцу таблицы 30.

Таблица 30 – **Результаты XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров**

Группы товаров	Объем продаж, млн р.	Доля в общем объеме продаж, %	Количество товарных групп	Доля в общем количестве товарных групп, %
Группа X				
Группа Y				
Группа Z				
Итого		100		100

6. Совместите полученные результаты ABC- и XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров (таблица 31). Оцените сформированную ассортиментную матрицу и разработайте мероприятия по управлению ассортиментом.

Таблица 31 – Ассортиментная матрица совмещенного ABC- и XYZ-анализа по объемам продаж продовольственных (непродовольственных) товаров

Группы	X	Y	Z
A	AX (ассортиментные позиции)	AY (ассортиментные позиции)	AZ (ассортиментные позиции)
B	BX (ассортиментные позиции)	BY (ассортиментные позиции)	BZ (ассортиментные позиции)
C	CX (ассортиментные позиции)	CY (ассортиментные позиции)	CZ (ассортиментные позиции)

Л.: [22]–[27].

Тема 4. СТИМУЛИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

Занятие 1. Расчет эффективности мероприятий по стимулированию продаж

Цель занятия: приобрести практические навыки по расчету эффективности применяемых средств стимулирования при организации розничных продаж.

Методические указания по выполнению заданий

Комплекс мероприятий по стимулированию продаж является эффективным рычагом, оказывающим влияние на поведение покупателей в магазине. *Стимулирование продаж* – приемы, используемые на протяжении всего жизненного цикла товара в отношении трех участников рынка (потребителя, оптового торговца, продавца) с целью краткосрочного повышения объема продаж, а также увеличения числа новых покупателей.

Грамотно организованные акции по стимулированию продаж способствуют привлечению дополнительных покупателей и существенно увеличивают эффективность мероприятий коммуникационной политики магазина. Планировать и оценивать стимулирование необходимо комплексно, по совокупности различных показателей. В таблицах Д.1 и Д.2 приложения Д приведены показатели экономического и коммуникационного эффекта, которые применяют для оценки различных экономических целей стимулирования.

Ниже представлены отдельные показатели, позволяющие оценить

эффективность проводимых средств стимулирования продаж.

Итоговым, конечным показателем экономического эффекта от стимулирования является *дополнительная прибыль при проведении мероприятий, по сравнению с прогнозируемой прибылью без стимулирования за этот же период*. Порядок расчета следующий:

1. *Прирост объема продаж от стимулирования* (W), р.:

$$W = W_i - W_o,$$

где W_i – фактический объем продаж при стимулировании, р.;

W_o – прогноз объема продаж без стимулирования, р.

1.1. фактический объем продаж при стимулировании (W_i), р.:

$$W_i = Q_i \cdot P_i,$$

где Q_i – фактический объем продаж при стимулировании, шт.;

P_i – цена за единицу товара при стимулировании, р.

1.2. прогноз объема продаж без стимулирования (W_o), р.:

$$W_o = Q_o \cdot P_o,$$

где Q_o – прогноз объема продаж без стимулирования, шт.;

P_o – цена за единицу товара без стимулирования, р.

2. *Дополнительный объем прибыли от стимулирования* (F), р.:

$$F = F_i - F_o \text{ или } F = W - Z,$$

где F_i – фактическая прибыль при стимулировании, р.;

F_o – прогноз прибыли без стимулирования, р.;

Z – суммарные затраты, относимые к приросту объема продаж от стимулирования, р.

2.1. фактическая прибыль при стимулировании (F_i), р.:

$$F_i = W_i - Z_i,$$

где Z_i – фактические суммарные затраты при стимулировании (себестоимость), р.

2.1. Прибыль до вычета затрат на тираж определяется по следующей формуле:

$$\frac{\text{Ἰδεαυῦν αἰ αὐ÷ὰδα}}{\text{çàððàð íà òèðàæ}} = \frac{\frac{\text{Ἰαὺαἰ ἰðῖᾶᾰæ}}{\text{ἢ ἐàððà}} \times \frac{\text{Ἰεàἰεðóðᾶἰ ἑ óðῖᾶᾰἰ}}{\text{ἢéóἰεᾶ ἢ ἐàððà}}}{100\%}.$$

2.2. Затраты на тираж (стоимость тиража) определяются по следующей формуле:

$$\zeta_{\alpha\beta\gamma\delta} \, i_{\alpha} \, \delta_{\beta\gamma} = \dot{O}_{\delta\alpha} \, \hat{e}_{\alpha\delta} \times \tilde{N}_{\alpha\beta\gamma\delta} \, i_{\alpha} i_{\beta} \, \hat{e}_{\alpha\delta} .$$

Ситуационные задания

Ситуация 1. Сеть магазинов, торгующая аудио- и видеотехникой, начала выпускать пластиковые карты в текущем году. Эти пластиковые карты – карты на предъявителя без каких-либо дополнительных параметров кроме размера фиксированной величины скидки, адреса и телефона магазина. В таблице 32 указаны параметры тиражей карт.

Таблица 32 – Параметры тиражей карт

Тип распространения	Тип карты	Тираж, шт.	Цена ¹ за шт., тыс. р.	Количество покупок, шт.	Объем продаж по карте, тыс. р.	Период распространения (в прошлом году)
Через магазин	01M	4 000	0,26	1 034	113 255	14.03–02.06 (80 дней)
Через магазин	02M	4 000	0,64	1 047	141 405	02.06–31.08 (90 дней)
Через магазин	03M	11 500	0,39	806	126 775	с 11.10 прошлого года – по 01.08 текущего года (268 дней)
По подписке	01R	5 244	0,44	32	3 014	26.03–10.04 (14 дней)
В местах реализации таксофонных карт	01T	10 000	0,41	36	6 236	07.06–21.06 (14 дней)
Итого	–	34 744	–		390 685	–

¹ В таблице цены даны условно.

Применялись три способа распространения карт: пластиковые карты для покупателей магазина (вручались до или после покупки по решению продавца); пластиковые карты, распространенные по почте подписчикам определенных газет и журналов; пластиковые таксофонные карты «Белтелеком», которые продавались в местах реализации таксофонных карт.

Необходимо представить расчеты отклика на карту, а также экономического эффекта для указанных типов карт при условии, что планируемый уровень рентабельности при совершении одной покупки с использованием пластиковой карточки должен составлять 15%.

Полученные результаты представить по образцу таблицы 33.

Таблица 33 – Расчет экономического эффекта от распространения пластиковых дисконтных карт

Тип карты	Тираж, шт.	Количество покупок, шт.	Отклик на карту, %	Объем продаж по карте, тыс. р.	Прибыль до вычета затрат на тираж, тыс. р.	Стоимость тиража, тыс. р.	Эффект, тыс. р.
Итого							

Ситуация 2. Магазин аудио-, видео-, бытовой техники продает холодильники. Цена холодильника составляет 1 500 тыс. р., в месяц их реализуется 46 шт.

Проведя анализ, специалисты коммерческой службы пришли к выводу, что спрос на холодильники при цене 1 600 тыс. р. не будет сильно отличаться от спроса по 1 500 тыс. р., и, чтобы еще более поддержать спрос, предложили провести среди покупателей розыгрыш телевизора. Руководство решило провести акцию по стимулированию под девизом «Выиграй LCD-телевизор!», по условиям которой все покупатели участвуют в ежемесячном розыгрыше LCD-телевизора. Стоимость телевизора составила 1 900 тыс. р., и еще 100 тыс. р. было потрачено на печать плакатов в магазин и лотерейных билетов. В конце месяца среди всех покупателей был проведен розыгрыш.

В результате проведения акции объем продаж составил 44 единицы товара. Переменные расходы на единицу реализуемого товара (в том числе и в акции) составили 1 200 тыс. р., постоянные расходы на весь объем реализованного товара составили (в том числе и в акции) составили 3 000 тыс. р.

Определить эффективность от мероприятия по стимулированию продажи товаров при неэластичном спросе (спрос на товар, объем ре-

ализации которого, особенно в коротком интервале времени, слабо зависит от изменения его цены). Расчет эффекта стимулирования привести по образцу таблицы 34.

Таблица 34 – Расчет эффекта стимулирования при неэластичном спросе

Показатели	Без стимулирования	При стимулировании	Прирост от стимулирования
1. Объем продаж, шт.			
2. Цена единицы товара, тыс. р.			
3. Объем продаж (п. 1 · п. 2), тыс. р.			
4. Переменные расходы на единицу, тыс. р.			
5. Переменные расходы на весь объем, тыс. р. (п. 1 · п. 4)			
6. Постоянные расходы на весь объем, тыс. р.			
7. Затраты на стимулирование, тыс. р.			
8. Итого расходов (п. 5 + п. 6 + п. 7), тыс. р.			
9. Прибыль (п. 3 – п. 8), тыс. р.			

Ситуация 3. Магазин планирует стимулирование продаж отдельного вида товара посредством снижения цен на него. При стимулировании была проведена специальная кампания с размещением купона на скидку в газете.

Посещаемость магазина без стимулирования составляет 5 тыс. человек в неделю, из них примерно 20% становятся покупателями (1 000 чел.). Спрос без стимулирования в магазине по стимулируемому товару составляет 1 000 шт. в неделю при цене 1 000 р. за шт. Магазин понижает цену при стимулировании на 15% до 850 р. за шт. На основе изучения эластичности спроса на данный товар и цен конкурентов, планируется увеличить посещаемость покупателями магазина и увеличить спрос до 6 600 шт. в неделю. Условно предположим, что один покупатель приобретает одну единицу товара как до проведения мероприятия по стимулированию, так и после.

Условно-постоянные производственно-коммерческие расходы на проведение мероприятия по стимулированию продаж составили:

- арендная плата за помещение – 100 тыс. р.;
- фиксированная заработная плата персонала – 50 тыс. р.

В переменные расходы включены премии персоналу за увеличение объема продаж и закупочная стоимость единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов. Указанные расходы составили:

- премиальная заработная плата продавцов при стимулировании продаж 1 единицы товара составила 0,1 тыс. р.;

• закупочная стоимость единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов до и при стимулировании продаж – 0,65 тыс. р.

Расходы на коммуникацию составляют расходы на размещение рекламы с купоном в газете (100 тыс. р.). Для простоты в примере не учтены расчеты по различным налогам.

Определить эффективность от мероприятия по стимулированию продаж товаров. Расчет эффекта стимулирования привести по образцу таблицы 35.

Таблица 35 – Расчет эффективности мероприятия по стимулированию продаж

Показатели	Значение без стимулирования продаж	Значение при стимулировании продаж	Эффект от стимулирования (оценка)
1. Объем продаж и выручка			
1.1. Объем продаж в натуральном выражении, шт.			
1.2. Цена товара, тыс. р.			
1.3. Итого выручка (п. 1.1 · п. 1.2), тыс. р.			
2. Производственно-коммерческие расходы			
2.1. Арендная плата за помещение, тыс. р.			
2.2. Фиксированная заработная плата персонала, тыс. р.			
2.3. Итого условно-постоянных расходов (п. 2.1 + п. 2.2)			
2.4. Премияльная заработная плата продавцов (переменные расходы на единицу товара), тыс. р.			
2.5. Закупочная стоимость единицы товара с учетом транспортировки и прочих расходов (переменные расходы на единицу товара), тыс. р.			
2.6. Итого переменных расходов на единицу реализованной продукции (п. 2.4 + п. 2.5), тыс. р.			
2.7. Итого переменных расходов на весь объем реализованной продукции (п. 2.6 · п. 1.1), тыс. р.			
2.8. Итого производственно-коммерческих расходов (п. 2.3 + п. 2.7), тыс. р.			
3. Коммуникационные расходы			
3.1. Реклама в газете, тыс. р.			
4. Всего суммарных расходов (п. 2.8 + п. 3.1), тыс. р.			
5. Прибыль (эффект) (п. 1.3 – п. 4), тыс. р.			
6. Рентабельность продаж (п. 5 : п. 1.3 · 100%), %			
7. Рентабельность расходов (эффективность стимулирования) (п. 5 : п. 4), р. прибыли на рубль расходов			

Л.: [4], [8], [9], [13], [23], [26].

Тема 5. СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

Занятие 1. Разработка стандарта работы торгового персонала в розничных торговых объектах

Цель занятия: приобрести практические навыки разработки стандартов работы торгового персонала.

Описание ситуации и постановка задачи

Стандарт работы представляет собой комплекс обязательных для исполнения требований и правил, предъявляемых к организации работы торгового персонала, которые призваны гарантировать установленный уровень торгового обслуживания.

Стандарт – это максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации.

Стандарт работы определяет, как сотрудник должен выполнить свои обязанности в соответствии с должностной инструкцией.

Цель стандарта – обеспечение всем покупателям одинаково высокого уровня торгового обслуживания для формирования и поддержания желаемого имиджа объекта розничной торговли.

Общие задачи стандарта:

- привести к единообразию обслуживание, предлагаемое в розничных торговых объектах (технологическую составляющую торгового обслуживания);
- создать корпоративную культуру обслуживания (психологическую составляющую).

Частные задачи стандарта:

- обеспечить эффективную работу торгового персонала;
- обеспечить результативное взаимодействие с покупателями;
- выявить типичные ошибки при реализации бизнес-процессов обслуживания покупателей;
- сократить срок адаптации новых сотрудников.

Использование стандартов работы позволяет повысить конкурентоспособность розничных торговых объектов за счет повышения качества торгового обслуживания.

Стандарт как документ, разрабатываемый для конкретной должности, представляет собой текст с четким описанием требований к персоналу и включает следующие разделы (таблица 36).

Таблица 36 – Примерная структура стандарта работы торгового персонала

Название раздела	Содержание
Характеристика торгового объекта	Необходимый минимум знаний о торговом объекте (краткое описание торгового объекта, цели и принципы деятельности на розничном рынке, ФИО основных руководителей)
Характеристика реализуемых товаров	Необходимый минимум знаний об ассортименте реализуемых товаров и их производителях (перечень и краткое описание товарных категорий (коллекций или торговых марок), краткие сведения о производителях)
Правила внутреннего трудового распорядка	Обязанности сотрудника и правила поведения на рабочем месте (регламент (порядок выхода и ухода) с работы, разрешение и запреты на определенные действия при выполнении своих функций)
Требования к внешнему виду	Подробное описание внешнего вида, включая одежду (летний и зимний варианты), обувь, внешность (лицо, руки, волосы, макияж-маникюр, украшения и парфюмерия), вопросы гигиены
Правила организации торгового процесса	Действия при подготовке торгового объекта к открытию и закрытию, правила товародвижения (склад – торговый зал – касса), правила выкладки товаров (стандарт мерчандайзинга), правила обмена и возврата товара
Правила продажи и обслуживания покупателей	Технология работы с покупателями, включая необходимые действия и фразы для общения с ними
Правила взаимоотношений с коллегами	Регламенты корпоративной культуры (правила общения, ценности и принципы отношений)
Правила взаимоотношений с представителями контролирующими органами	Порядок действий при общении с третьими лицами
Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях	Действия при возникновении пожара, при наступлении угрозы террористического акта, при нахождении предмета с признаками взрывного устройства, в случае оказания в заложниках у преступника и т.д.
Контроль исполнения стандарта	Применяемые методы оценки (например, оценочные листы)

Дополнительно можно включить в стандарт информацию, регламентирующую деятельность сотрудников в соответствии с правилами торгового объекта и Трудовым кодексом Республики Беларусь:

- рабочие и выходные дни;
- прохождение испытательного срока;

- обучение и повышение квалификации;
- замещение вакантных должностей;
- оценка результатов работы;
- оплата труда и меры поощрения за хорошие результаты работы;
- неразглашение конфиденциальной информации;
- материальная ответственность;
- перечень дисциплинарных нарушений, ведущих к увольнению;
- временная нетрудоспособность;
- виды отпусков.

Методические указания по выполнению задания

1. Используя структуру, приведенную в таблице 37, исходя из специфики деятельности торгового объекта, разработайте стандарт работы:

- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Супермаркет»;
- продавца магазина «Супермаркет»;
- продавца-консультанта магазина «Супермаркет»;
- кассира-операциониста магазина «Супермаркет»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Продукты»;
- продавца магазина «Продукты»;
- продавца-консультанта магазина «Продукты»;
- кассира-операциониста магазина «Продукты»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Одежда»;
- продавца магазина «Одежда»;
- продавца-консультанта магазина «Одежда»;
- кассира-операциониста магазина «Одежда»;
- администратора (менеджера) торгового зала магазина «Подарки»;
- продавца магазина «Подарки»;
- продавца-консультанта магазина «Подарки»;
- кассира-операциониста магазина «Подарки».

2. Результаты оформите в конспекте и представьте к защите свой проект.

При выполнении данного задания используйте материалы сети «Интернет», приложение Е.

Л.: [4], [5], [19], [26].

ТЕСТЫ

Тест 1 «Теория управления продажами»

Выберите правильный (или правильные) ответы из предложенных вариантов.

1. Что понимают под термином «продажа»?

Варианты ответа:

- а) реализацию товаров конечным потребителям;
- б) куплю-продажу товаров;
- в) систему убеждений покупателя в преимуществах, которые данный продукт или услуга могут предоставить покупателю в случае совершения покупки;
- г) процесс обслуживания клиентов.

2. Что понимают под объектом управления продажами?

Варианты ответа:

- а) товар;
- б) технологические процессы по обслуживанию покупателя;
- в) покупателей;
- г) куплю-продажу товара.

3. Что понимают под субъектом управления продажами?

Варианты ответа:

- а) руководителей и специалистов, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности организации;
- б) клиентскую базу;
- в) товар;
- г) технологические процессы по обслуживанию покупателей.

4. Что понимают под термином «управление продажами»?

Варианты ответа:

- а) управление торговым персоналом и процессами в области продаж;

б) деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж;

в) совокупность этапов, осуществляемых продавцом для совершенствования продаж;

г) организацию рекламных воздействий на покупателя.

5. В каких функциях заключается сущность управления продажами?

Варианты ответа:

а) планирование;

б) организация продаж;

в) формирование клиентской базы;

г) мотивация продаж.

6. Что включает система принципов управления продажами?

Варианты ответа:

а) общие принципы;

б) специфические принципы;

в) универсальные принципы;

г) частные принципы.

7. Какие принципы относят к общим принципам управления продажами?

Варианты ответа:

а) универсальность;

б) гибкость;

в) системность;

г) сопоставимость.

8. Какие принципы относят к частным принципам управления продажами?

Варианты ответа:

а) принцип ориентации на рынок;

б) принцип поиска выгод;

в) принцип профессионализации продаж;

г) принцип взаимозаменяемости.

9. Какие типы продаж выделяют в зависимости от выполняемых функций?

Варианты ответа:

- а) спекулятивные, агрессивные, предпринимательские;
- б) консультационные, демонстрационные, презентационные;
- в) креативные, миссионерские, операторные;
- г) предпринимательские, спекулятивные, трансакционные.

10. Какие типы продаж выделяют с позиций ориентации продавца на клиента или на продукт?

Варианты ответа:

- а) креативный;
- б) обслуживание;
- в) спекулятивный;
- г) агрессивный.

11. Какие бывают продажи по длительности устанавливаемых контактов с потребителями?

Варианты ответа:

- а) трансакционные;
- б) спекулятивные;
- в) консультационные;
- г) через развитие отношений.

12. Какие модели продаж выделяют по уровню создаваемой ценности?

Варианты ответа:

- а) предпринимательская;
- б) миссионерская;
- в) спекулятивная;
- г) трансакционная.

Тест 2 «Инструменты мерчандайзинга»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. К законам мерчандайзинга не относится:
а) эффективный запас;
б) представление товара;
в) расположение товара;
г) презентация цены.
2. Концепция мерчандайзинга включает:
а) два уровня;
б) три уровня;
в) четыре уровня;
г) пять уровней.
3. В мировой практике оптимальным считается соотношение торговой и неторговой площади магазина как:
а) 50:50;
б) 40:60;
в) 30:70;
г) 20:80.
4. Доля площади для покупателей в торговом зале должна составлять:
а) 30–35% торговой площади;
б) 40–45% торговой площади;
в) 50–55% торговой площади;
г) 60–70% торговой площади.
5. К «горячим зонам» в торговом зале относятся:
а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
б) полки с левой стороны в направлении движения покупателей;
в) периметр торгового зала;
г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».
6. К «холодным зонам» в торговом зале относятся:
а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;

- б) углы торгового зала;
- в) периметр торгового зала;
- г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».

7. «Золотой треугольник» – это:

- а) площадь, расположенная между входом в магазин, кафетерием и кассой;
- б) площадь, расположенная между входом в торговый зал, основной и дополнительной точкой продаж определенного товара;
- в) площадь, расположенная между входом в торговый зал, кассой и ходовым (основным) товаром;
- г) площадь, расположенная между самыми ходовыми товарами.

8. Определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале, – это:

- а) размещение товаров;
- б) выкладка товаров;
- в) презентация товаров;
- г) расположение товаров.

9. Место в торговом зале, где размещается часть ассортимента какой-нибудь товарной группы, называется:

- а) выкладка товаров;
- б) основная точка продаж;
- в) дополнительная точка продаж;
- г) перекрестная точка продаж.

10. Место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя, называется:

- а) основная точка продаж;
- б) дополнительная точка продаж;
- в) корпоративный блок;
- г) перекрестная точка продаж.

11. К основным концепциям представления товара относят:

- а) идейное представление;
- б) театрализованное представление;
- в) респектабельно-специализированное представление;
- г) представление новинок.

12. Прием, который применяется для того, чтобы разрушить монотонность рядов выставленных товаров и обеспечить возможность свободно взять товар, а также для привлечения внимания покупателей, называется:

- а) «правило двух пальцев»;
- б) «правило кариеса»;
- в) «правило FIFO»;
- г) «правило фейсингов».

13. Единица товара, повернутая к покупателю лицевой стороной, называется:

- а) категория;
- б) фейсинг;
- в) артикул;
- г) экспонат.

14. К специальной выкладке не относят:

- а) массовую выкладку;
- б) выкладку на дисплеях;
- в) выкладку навалом;
- г) выкладку в открытых холодильных витринах.

Тест 3 «Управление ассортиментом»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. Самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов – это:

- а) коммерческая деятельность;
- б) категорийный менеджмент;
- в) мерчандайзинг;
- г) маркетинг.

2. Объектом управления в категорийном менеджменте является:

- а) ассортимент;
- б) номенклатура товаров;

- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

3. Руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решения по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией, называется:

- а) менеджер по продажам;
- б) товаровед;
- в) категорийный менеджер;
- г) маркетолог.

4. Совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца, называется:

- а) товарной группой;
- б) товарной категорией;
- в) товарной разновидностью;
- г) товарным ассортиментом.

5. Товарный классификатор – это:

- а) совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца;
- б) разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории;
- в) совокупность товаров, объединенных каким-либо признаком;
- г) перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в конкретном магазине.

6. Товарный классификатор делит все товары на следующие уровни:

- а) классы;
- б) подклассы;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

7. Полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары, называется:

- а) ассортиментный перечень;
- б) товарный классификатор;
- в) ассортиментный минимум;
- г) ассортиментная матрица.

8. Различают виды категорий в зависимости от выполняемой роли в ассортименте:

- а) необходимые;
- б) базовые;
- в) социально ориентированные;
- г) приоритетные.

9. Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина – это основная задача:

- а) уникальной категории;
- б) базовой категории;
- в) удобной категории;
- г) приоритетной категории.

10. Базовые категории в общем количестве категорий составляют:

- а) 1–3%;
- б) 5–10%
- в) 20%;
- г) 40–60%;

11. Сочетание оптимального для покупателя количества категорий (ширины) и видов товара внутри категории (глубины) – это:

- а) структура ассортимента;
- б) сбалансированность ассортимента;
- в) оптимальность ассортимента;
- г) устойчивость ассортимента.

ТЕСТ 4 «Стимулирование розничных продаж»

Закончите фразу, выбрав правильный ответ из предложенных вариантов.

1. К POS-материалам торгового зала относятся:

- а) диспенсер;

- б) шелфтокер;
- в) штендер;
- г) мобайл.

2. Небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, который крепится к полке или стеллажу, называется:

- а) постер;
- б) баннер;
- в) блистер;
- г) вобблер.

3. К подвесным POS-материалам торгового зала не относится:

- а) джумбо;
- б) стикер;
- в) мобайл;
- г) баннер.

4. Правильными требованиями к оформлению и расположению ценников являются следующие:

- а) формат ценника должен быть одинаковым для всех товаров в магазине;
- б) не должен закрывать фейсинг продукции;
- в) располагаются в середине выкладки определенного товара;
- г) располагаются по ходу движения покупателя, в начале выкладки товара, снизу слева.

5. Манера поведения продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления сделки – это:

- а) метод продажи;
- б) стиль продажи (покупки);
- в) форма торгового обслуживания;
- г) система торгового обслуживания.

6. С точки зрения взаимоотношений с магазином всех покупателей делят на следующие типы:

- а) случайный покупатель;
- б) традиционный покупатель;
- в) потенциальный покупатель;
- г) эксклюзивный покупатель.

7. Документ, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации, называется:

- а) должностная инструкция;
- б) стандарт;
- в) профиль;
- г) методические указания.

8. При работе с покупателем эффективны следующие действия продавца:

- а) усложняет процесс покупки;
- б) притягивает внимание других покупателей;
- в) навязчиво приветствует;
- г) повышает значимость покупателя.

9. При работе с покупателем необходимо исключить следующие действия продавца:

- а) сравнение товаров с акцентом на негативе;
- б) общение с коллегами-продавцами;
- в) использование юмора;
- г) увод покупателя с зоны покупки.

ГЛОССАРИЙ

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

Атмосфера магазина – совокупность его физических характеристик, таких как архитектура, планировка, знаки и дисплеи, цвета, освещение, температура, звуки и запахи, создающих в сознании покупателей определенный образ торгового объекта.

Баннер – вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера, размещаемая над точкой продажи.

Блэстер – прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосами по периметру.

Бонеты – отдельно стоящие прилавки с полками, корзинками или крючками, не имеющие крышки.

Визуальный мерчандайзинг – вся презентационная деятельность, рассчитанная на зрительное восприятие товара покупателем.

Воблер – небольшой плотный плакат (рекламный указатель) с логотипом фирмы или изображением бренда, подвижно крепящийся к стеллажу на пластиковом хлястике.

Выкладка товаров – определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале.

Выкладка товаров вертикальная – способ укладки и демонстрации товаров, при котором однородные товары размещаются на полках по вертикали, сверху вниз.

Выкладка товаров горизонтальная – способ укладки и демонстрации товаров, при котором тот или иной товар размещают вдоль по всей длине оборудования.

Выкладка товаров декоративная – выкладка товаров, используемая для оформления витрин и стеллажей в отделах, где продажа производится через прилавки и выполненная с применением средств объемно-пространственной композиции.

Выкладка товаров массовая – способ размещения товаров повседневного или повышенного спроса, при котором тот или иной товар выставляют в больших количествах.

Выкладка товаров многотоварная – массовая выкладка нескольких различных продуктов и изделий, при которой в одной точке продаж размещаются как связанные между собой, так и не имеющие ничего общего товары.

Выкладка товаров на лотках – наиболее популярный способ размещения продукта в массовых и многотоварных выкладках, при котором демонстрируемые товары остаются в половине коробки.

Выкладка товаров «навалом» – способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукты демонстрируются в различных емкостях или на базовых стендах.

Выкладка товаров с применением тележек – способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукт просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель.

Выкладка товаров товарная служит для показа и отпуска товаров.

Гирлянда – ряд повторяющихся изображений, использующийся для украшения отделов или проходов между стеллажами. Указывает на логотип или изображение товара.

Дисплей – специальная конструкция, изготовленная из бумаги, картона, пластика, дерева или металла, презентующая товар в дополнительной точке продаж.

Диспенсеры (лотки для листовок и листовки) – конструкции, используемые в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке.

Дополнительная точка продаж – место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

«Золотой треугольник» – площадь торгового зала, расположенная между входом в торговый зал, кассой и ходовым (основным) товаром.

Зона адаптации – участок торгового зала, соответствующий состоянию адаптации посетителей и характеризующийся низкими показателями концентрации и устойчивости внимания.

Зона возвращения – заключительный отрезок маршрута посетителей, характеризующийся состоянием ненапряженного выборочного внимания.

Импульсная покупка – незапланированная покупка, совершаемая под влиянием импульсных потребностей.

Информация в местах продажи – все рекламные материалы, проспекты, плакаты, витрины и стенды, а также множество других предметов, дизайн которых подчинен стремлению повлиять на решение потребителя в отношении покупки непосредственно в местах продажи.

Категорийный менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

Категорийный менеджер – руководитель или специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией.

Коммуникация – процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения.

Концепция сбалансированного магазина – подход к распределению площади торгового зала, при котором площади, отводимые под каждый отдел, пропорциональны объемам продаж и потребностям в торговом пространстве.

Корпоративный блок – место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя.

Купоны – свидетельства, предоставляющие их обладателям право на сниженную цену или иную выгоду при покупке товара или услуги.

Личные продажи – коммуникационный процесс между продавцом и покупателем, когда в ходе личного обмена информацией торговец помогает потребителям удовлетворить имеющиеся у них потребности.

Лояльность покупателей – установившиеся доверительные отношения между продавцом и покупателями, при наличии которых потребители благожелательно относятся к магазину и при покупке определенных категорий товаров, прежде всего, посещают «избранную» торговую точку.

Мерчандайзинг – это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия торгового персонала.

Мерчандайзер – специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим продвижение и продажу товаров в магазине.

Мобайл – подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара.

Муляж (джембо) – увеличенная копия упаковки товара, которая крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа.

Основная точка продаж – место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Планировка торгового зала – система размещения торгового и демонстрационного оборудования, формирующая схемы движения покупательских потоков в торговом зале.

«План-карта» торгового оборудования – схема распределения познавательных ресурсов посетителей по горизонтали и (или) вертикали прилавка, стеллажа или иной конструкции для выкладки и демонстрации товаров.

Планограмма – графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями.

POS-материалы – это средства, размещаемые непосредственно в местах продаж для создания эффективных коммуникаций между потенциальным покупателем и товаром для увеличения объема продаж.

Презентация товара (внутримагазинная реклама) – совокупность средств и методов, используемых для объективного информирования потребителей об имеющихся в продаже товарах, их свойствах и качестве, формах обслуживания.

Ранер (ламбрикен) – гофрированная лента с логотипами для оборащивания палеты.

Ротация – деятельность по выставлению старого запаса товаров на передний план, чтобы продать его как можно скорее.

Сезонный мерчандайзинг – комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

Стандарт мерчандайзинга – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в компании.

Стикер (наклейка) – изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание к определенной торговой марке.

Товарная категория – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории.

Точка продаж – место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о выборе и покупке.

Установочная площадь – площадь торгового зала, занятая под торговое оборудование.

Франчайзинг – система контрактных отношений, при которых одна сторона (франчайзер) на определенных условиях представляет право другой стороне (франчайзи) использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения своего дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности.

Фэйсинг – единица продукции, повернутая к покупателю лицевой частью упаковки.

«Холодная зона» – наименее посещаемая покупателями часть торгового зала.

Шелфтокер – картонная полоса, прикрепляемая на торец полки торгового оборудования, и отделяющая товары одной торговой марки от других торговых марок.

Штендер – напольная выносная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговую точку или указывающая направление к ней.

Экспозиционная (демонстрационная) площадь – сумма площадей всех плоскостей оборудования, используемых для демонстрации товаров.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Веллхофф, А. Мерчендайзинг, эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж. Э. Масон. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2004. – 280 с.

Венедиктов, С. П. Управление продажами : учеб. пособие / С. П. Венедиктов. – М. : Экономика, 2007. – 50 с.

Виноградова, С. Н. Коммерческая деятельность : учеб. / С. Н. Виноградова, О. В. Пигунова. – 3-е изд., испр. – Минск : Выш. шк., 2008. – 364 с.

Гурская, С. П. Управление продажами : пособие / С. П. Гурская. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2011. – 204 с.

Гузелевич, Н. Мерчендайзинг : практика эффективных продаж / Н. Гузелевич. – М. : Издательство Гревцова, 2008. – 192 с.

Джоунз, Гари. Торговый бизнес : как организовать и управлять : [пер. с англ.] / Г. Джоунз. – М. : Инфра-М, 1996. – 304 с.

Занадворов, В. С. Экономика города : учеб. пособ. / В. С. Занадворов, А. В. Занадворова. – М. : Магистр, 1998. – 272 с.

Климин, А. И. Эффективность применения пластиковых карт / А. И. Климин // Практика рыночных исследований 2001. Информационно-аналитический сборник. – СПб. : ГОРТИС МК, 2005. – С. 87–89.

Климин, А. И. Стимулирование продаж / А. И. Климин. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.

Ковалев, К. Логистика в розничной торговле : как построить эффективную сеть / К. Ковалев, С. Уваров, П. Щеглов. – СПб. : Питер, 2007. – 272 с.

Кондрашов, В. М. Управление продажами : учеб. пособие / В. М. Кондрашов ; под. ред. В. Я. Горфинкеля. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2007. – 319 с.

Кондрашов, В. М. Менеджмент продаж : учеб. пособие / В. М. Кондрашов. – М. : Вуз. учебник : ЮНИТИ-Дана, 2012. – 279 с.

Концепция реализации Государственной политики в сфере внутренней торговли и общественного питания на 2011–2015 гг. : приказ Министра торговли Республики Беларусь от 29 дек. 2011 г. № 178 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2012. – № 14.

Ньюмен, Э. Розничная торговля : организация и управление / Э. Ньюмен, П. Кален. – СПб. : Питер, 2005. – 461 с.

Номенклатура основных типов торговых объектов потребительской кооперации : постановление Правления Белкоопсоюза «Об итогах выполнения отраслевой программы развития торговли на 2010 год и основных направлениях на 2011 год» от 2 марта 2011 г. № 4, приложение № 1. – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 9 с.

Об утверждении бренда объектов торговли : постановление Правления Белкоопсоюза от 31.08.2011 г. № 313. – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 4 с.

Организация и технология торговли : учеб. / С. Н. Виноградова [и др.] ; под общ. ред. С. Н. Виноградовой. – 3-е изд., перераб. – Минск : Выш. шк., 2009. – 464 с.

Пигунова, О. В. Мерчендайзинг в розничной торговле : курс лекций / О. В. Пигунова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 72 с.

Пигунова, О. В. Стандарты торгового обслуживания : понятие, значение, классификация / О. В. Пигунова, А. П. Гуменников // Потребительская кооперация. – 2005. – № 2. – С. 13–18.

Попков, М. Генеология торговых технологий (из истории торговли) / М. Попков. // Гермес. – 2004. – № 10, 11. – С. 10–13, 12–13.

Рекомендации по совершенствованию технологии работы, ассортиментной политики и выкладки товаров в розничной торговой сети потребительской кооперации : постановление Правления Белкоопсоюза «Об итогах выполнения отраслевой программы развития торговли на 2010 год и основных направлениях на 2011 год» от 2 марта 2011 г. № 4, приложение № 2. – Минск : Белкоопсоюз, 2011. – 59 с.

Розничные торговые сети : стратегии, экономика и управление : учеб. пособие / А. А. Есютин [и др.] ; под ред. А. А. Есютина, Е. В. Карповой. – 2-е изд. – М. : КНОРУС, 2008. – 424 с.

Семин, О. А. Сервис в торговле : учеб. пособие / О. А. Семин, В. А. Сайдашева, В. В. Панюкова. В 3 кн. Кн. 2. Искусство торговать или секреты мерчендайзинга. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Дело и сервис, 2006. – 112 с.

Снегирева, В. В. Книга мерчендайзера / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2006. – 384 с.

Снегирева, В. В. Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.

Сысоева, С. В. Большая книга директора магазина / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок. – СПб. : Питер, 2011. – 416 с.

Сысоева, С. В. Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.

Чеглов, В. П. Экономика и организации управления розничными торговыми сетями : учеб. пособие / В. П. Чеглов. – М. : Вуз. учебник : ЮНИТИ-Дана, 2012. – 288 с.

Чкалова, О. В. Выбор месторасположения для торгового предприятия / О. В. Чкалова, Е. А. Семенычева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2002. – № 1. – С. 91–101.

Чкалова, О. В. Торговое дело : учеб. пособие / О. В. Чкалова. – М. : Эксмо, 2008. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Анкета

Здравствуйте, уважаемые покупатели!

В рамках проведения социологического исследования в целях улучшения культуры обслуживания и сокращения Вашего времени на поиск и покупку товаров.

Ответьте, пожалуйста, на несколько вопросов.

1. Где Вы предпочитаете покупать продовольственные товары? (указать магазин, рынок)

1.1. Хлеб _____.

1.2. Другие товары _____.

2. Где Вы предпочитаете покупать промтовары? (указать магазин, рынок) _____.

2.1. Парфюмерия, средства гигиены (по уходу за волосами, полостью рта, кожей и т. п.), косметика _____.

2.2. Синтетические моющие средства _____.

2.3. Одежда, обувь _____.

2.4. Хозяйственные товары, строительные и отделочные материалы _____.

3. Почему Вы предпочитаете покупать эти товары в указанных магазинах?

(указать: а, б, в, г, д, е, ж, з (см. ниже).

Продовольственные товары: *Непродовольственные товары:*

3.1. _____ 3.5. _____

3.2. _____ 3.6. _____

3.3. _____ 3.7. _____

3.4. _____ 3.8. _____

а) приемлемые цены;

б) высокое качество товаров;

в) широкий ассортимент;

г) хорошее обслуживание;

д) оказание дополнительных услуг;

е) уютный интерьер магазина;

ж) удобное размещение;

з) удобный режим работы.

4. Какой магазин в районе, на Ваш взгляд, работает лучше других?

5. Какой магазин в районе Вам больше всего не нравится? (были конфликтные ситуации) _____.

6. Данные о респонденте: Пол: м ж

Возраст: _____

Социальный статус:

учащийся

работающий

домохозяйка

безработный

пенсионер

Улица проживания и номер дома:

Место работы:

(указать наименование и адрес)

Благодарим Вас за оказанную помощь!

ШКАЛА ОЦЕНКИ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ТОРГОВОГО ОБЪЕКТА

Фактор	Оценочная шкала, баллы				
	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)	2 (неудовлетворительно)	1 (плохо)
Цена	Цены низкие (ниже средних) и полностью удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены средние и полностью удовлетворяют потребителей, соответствуют качеству товаров и обслуживания	Цены выше средних, но удовлетворяют потребителей при соответствующем качестве товаров и обслуживания	Цены существенно завышены и не удовлетворяют потребителей	Цены слишком завышены и не соответствуют качеству товаров и обслуживания
Ассортимент	Очень широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. Каждая подгруппа имеет несколько видов и наименований товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Широкий. Присутствуют все группы и подгруппы товаров. В ассортименте присутствуют сопутствующие товары. Ассортимент устойчив, присутствуют новые виды и наименования продукции	Недостаточно широкий. Присутствуют все группы товаров, но не все подгруппы. Продажа сопутствующих товаров ограничена. Присутствие новых товаров незначительно. Ассортимент недостаточно устойчив	Узкий. Присутствуют не все группы товаров. Сопутствующие и новые товары отсутствуют. Ассортимент неустойчив	Очень узкий. Присутствует ограниченное число товарных групп. Сопутствующие и новые товары отсутствуют. Ассортимент неустойчив
Качество товаров	Очень высокое. Органолептические показатели товаров полностью удовлетворяют потребителей. Сроки реализации всегда соответствуют требованиям нормативных документов, соблюдены режимы хранения и правила продажи	Высокое. Органолептические показатели товаров удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Невысокое. Органолептические показатели не всегда удовлетворяют потребителей. Соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Низкое. Органолептические показатели товаров очень часто не удовлетворяют потребителей. Не всегда соблюдены сроки реализации, режимы хранения и правила продажи	Очень низкое. Органолептические показатели товаров не удовлетворяют потребителей. Очень часто не соблюдаются сроки реализации, режимы хранения и правила продажи

Продолжение приложения Б

Фактор	Оценочная шкала, баллы				
	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)	2 (неудовлетворительно)	1 (плохо)
Культура обслуживания	Очень высокая. Персонал всегда вежлив и тактичен с покупателями, может дать квалифицированную консультацию. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания никогда не допускают очередей	Высокая. Персонал обычно вежлив и тактичен с покупателями, может дать консультацию о товарах. Обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания обычно не допускают очередей	Невысокая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. Величина торговой площади и оперативность обслуживания иногда создают очереди	Низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, не всегда может дать консультацию о товаре. Не полностью обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При обслуживании очень часто создаются очереди	Очень низкая. Персонал не всегда вежлив и тактичен с покупателями, очень часто не может дать консультацию о товаре. Не обеспечена реализация прав потребителей в соответствии с Законом. При обслуживании всегда создаются очереди
Удобство размещения объектов	Очень удобно. Рядом размещены крупные объекты торгового и бытового обслуживания, крупные культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения	Удобно. Относительно рядом размещены некоторые крупные объекты торгового и бытового обслуживания, а также некоторые другие объекты подобного назначения, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения (рядом могут быть размещены также объекты локального значения)	Не очень удобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения находятся в отдалении. Подобные объекты локального значения размещены относительно рядом	Неудобно. Крупные объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные объекты городского и районного значения, административные объекты районного значения значительно отдалены. Отдалены подобные объекты локального значения	Очень неудобно. Все объекты торгового и бытового обслуживания, культурно-зрелищные и административные объекты размещены очень далеко

Продолжение приложения Б

Фактор	Оценочная шкала, баллы				
	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)	2 (неудовлетворительно)	1 (плохо)
		Относительно рядом находятся административные объекты районного значения и рядом могут быть размещены также объекты локального значения			
Удобство размещения относительно транспортной сети	Очень удобно. Рядом размещены остановки общественного авто- и электротранспорта с наличием большого количества маршрутов; стоянки такси; хорошо организованы подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта	Удобно. Относительно рядом находятся остановки общественного авто- и электротранспорта с большим количеством маршрутов, либо они размещены рядом, но количество маршрутов ограничено. Относительно рядом есть стоянки такси. Организованы подъездные пути и стоянки для личного автотранспорта	Не очень удобно. Остановки общественного транспорта с большим количеством маршрутов находятся в отдалении, рядом могут размещаться либо остановки автотранспорта, либо остановки электротранспорта с ограниченным количеством маршрутов. Стоянки такси отдалены. Плохо организованы подъездные пути и стоянки личного автотранспорта	Неудобно. Остановки общественного авто- и электротранспорта с большим количеством маршрутов значительно отдалены. Остановки с небольшим количеством маршрутов незначительно отдалены. Рядом может проходить какой-либо один маршрут общественного транспорта. Стоянки такси значительно отдалены. Не организованы подъездные пути и стоянки личного автотранспорта	Очень неудобно. Все остановки общественного транспорта размещены очень далеко. Стоянки такси далеко. Нет подъездных путей и стоянок личного автотранспорта

Окончание приложения Б

Фактор	Оценочная шкала, баллы				
	5 (отлично)	4 (хорошо)	3 (удовлетворительно)	2 (неудовлетворительно)	1 (плохо)
Режим работы	Очень удобный. Круглосуточно без перерыва на обед	Удобный. С 8 до 22 часов без перерыва на обед	Не очень удобный. С 8 до 20 часов, перерыв на обед	Неудобный. С 8 до 18 часов, перерыв на обед	Очень неудобный. С 9 до 18 часов, перерыв на обед
Интерьер	Очень уютный. Интерьер создает очень благоприятную атмосферу, способствует правильному выбору и приобретению товаров. Все дизайнерские решения соответствуют требованиям современности (оформление витрин, размещение торгового оборудования, освещение и т. п.)	Уютный. Интерьер магазина создает благоприятную атмосферу, но не всегда может способствовать правильному выбору и приобретению товаров. Не все дизайнерские решения соответствуют современным требованиям	Не очень уютный. Создана не очень благоприятная атмосфера для правильного выбора и приобретения товаров. Лишь некоторые дизайнерские решения соответствуют требованиям современности	Неуютный. Создана неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности	Очень неуютный. Создана очень неблагоприятная атмосфера для выбора и приобретения товаров. Все дизайнерские решения не соответствуют требованиям современности
Посещаемость	Очень часто	Часто	Нечасто	Редко	Очень редко, никогда

Форма для опроса покупателей

Уважаемый покупатель!

Мы предлагаем Вам ответить на вопросы теста, которые позволят оценить работу нашего магазина, а также с помощью которых мы сможем составить предварительный список дел по улучшению процесса торговли в магазине, в том числе правильно спланировать любые мероприятия мерчандайзинга.

Дата проведения опроса – *день, месяц, год*.

Место проведения опроса – магазин _____.

1. Хорошо ли виден магазин, замечен ли он издали?

5	Магазин виден издали, хорошо обзревается со всех сторон, место бойкое, много потенциальных покупателей, фасад красивый, оригинальный и привлекает к себе внимание, само здание в отличном состоянии.
4	Магазин замечен, место неплохое, но есть некоторые помехи – мешают деревья или соседнее здание, у магазина стандартные, похожие на другие вывеска и витрины, рядом расположен более привлекательный магазин и т. п.
3	Есть серьезные помехи тому, чтобы на магазин обратили внимание – отсутствует вывеска и иные обозначения магазина, у магазинов по соседству яркая наружная реклама и заманчивые промо-акции, здание, в котором магазин расположен, давно требует ремонта, место непроходимое.
2	Магазин вообще невозможно заметить, нужно знать о его существовании – он находится внутри другого магазина, или в непроходимом месте торгового центра, или в тупике плохо освещенной улицы вдали от остановок общественного транспорта.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): _____

2. Легко ли покупателю попасть в магазин, нет ли барьеров на его пути?

5	Около магазина с парковкой проблем нет, недалеко остановка общественного транспорта, дорожки заасфальтированы, вечером хорошее освещение, клумбы с цветами.
---	---

4	Около магазина все аккуратно, но без излишеств, с парковкой бывают проблемы, в зимнее время сложно поддерживать чистоту на улице, но положение улучшается.
3	С парковкой частые проблемы, покупатели знают, что вечером в магазин лучше не ездить, а зимой сложности с уборкой территории, на ступеньках образуется лед, витрины грязные, иногда не вовремя вывозят мусор, а все остальное более или менее в порядке.
2	У покупателей есть довольно неприятные барьеры на пути в магазин – плохо освещенная, грязная улица, магазин находится во дворе, по соседству расположен магазин, покупатели которого шокируют покупателей, в урнах часто происходит возгорание мусора, зимой грязно, на ступеньках лед, дверь открывается с большим трудом.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

3. Обращают ли внимание прохожие на вывеску и витрины магазина?

5	Прохожие с интересом рассматривают витрины, после чего заходят в торговый зал, ночью магазин отлично освещен, стекла витрин в идеальном состоянии.
4	Оформление витрин в целом неплохое, привлекает внимание, в ночное время работает подсветка.
3	Витрины стандартные, ничего особенного.
2	В магазине нет витрин, вывеску повесили лишь недавно, ночью магазин не виден.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

4. Соответствует ли товарное наполнение магазина оформлению вывески и витрины?

5	Вполне соответствует – в магазине строго придерживаются единой концепции магазина, разработанной и утвержденной после исследований покупательского спроса.
4	В основном соответствует, хотя не все удастся отразить в витрине.

3	Витрина значительно привлекательнее, чем то, что в магазине продается (или магазин изнутри гораздо интереснее, чем то, что на витрине, мы в оформление магазина вообще не вглядываемся, вывеска есть и ладно).
2	Необязательно, чтобы это соответствовало.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

5. Подходит ли магазину оформление потолка и стен, в каком состоянии напольное покрытие?

5	Оформление потолка и стен в едином стиле, соответствует концепции магазина, производит хорошее впечатление на покупателей, размещены таблички с названиями отделов и указатели, покрытие прочное, поддерживается все в хорошем состоянии, по необходимости сразу производится косметический ремонт.
4	Стены и потолок нейтрального серо-белого цвета, все чисто и аккуратно, на полу стандартная плитка, недавно повесили таблички с названиями отделов и товаров.
3	Все стены торговой площади заставлены стеллажами с товарами, а там, где товара нет, подкрашено краской. В дополнительном оформлении нет необходимости, покрытие и потолок требуют ремонта, но в среднесрочной перспективе.
2	Срочно нужен косметический ремонт, на потолке есть следы протечки, краска по углам потрескалась, на полу – пятна и дефекты от предыдущего торгового оборудования, уборка производится не тщательно.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

6. Что Вы можете сказать о качестве освещения товаров в магазине?

5	Хороший уровень общей освещенности торгового зала, товары легко разглядеть, отдельные товары имеют дополнительную подсветку, используются современные осветительные технологии; заметно, что специально нанимали профильную компанию.
4	Общее освещение в норме, но некоторое торговое оборудование и товары можно было бы дополнительно подсветить.

3	Есть серьезные помехи – вечером с освещением все в порядке, но в ясную погоду солнечный свет проникает через витринные стекла, слепит глаза и ничего не видно; или прожектора на потолке направлены не на товар, а в глаза покупателю, поэтому товары выше уровня глаз очень неудобно рассматривать.
2	В магазине откровенно темно, но возможно это специально так сделано, чтобы товар было сложно рассмотреть.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

7. Каково состояние торгового оборудования в магазине?

5	Все оборудование в отличном состоянии, соответствует концепции магазина и его оформлению, идеально подходит для презентации товара, очень тщательно следят за тем, чтобы не было пыли и поломок оборудования.
4	В магазине стандартное торговое оборудование, все в хорошем состоянии.
3	Оборудование из недорогих материалов, постоянно требует мелкого ремонта, чистоту поддерживать сложно.
2	Оборудование давно пора менять, на полках бывает пыльно.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

8. Как воспринимается в целом презентация товаров в магазине?

5	Все выглядит красиво, аккуратно, привлекательно, легко понять, что где находится, соблюдается товарное соседство, продавцы поддерживают чистоту и порядок – покупателям приятно прийти в магазин.
4	Все красиво и понятно, но не всегда аккуратно, в часы пик бывает беспорядок, но работники магазина справляются.
3	Существуют проблемы – продавцы не всегда вовремя выносят товар в торговый зал, за выкладку отвечают представители поставщиков или продавцы делают это на свой вкус (не всегда правильно), покупатели спрашивают, что где находится, а продавцы меняются часто и сами не знают; бывают обоснованные жалобы;

2	В магазине преимущественно бардак, так как особо никто не отвечает за выкладку.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

9. Какие запахи и звуки преобладают в магазине?

5	Система вентиляции и кондиционирования помогает поддерживать свежесть воздуха в торговом зале, звуковое оформление было сделано на заказ в специальной компании, продавцы-консультанты соблюдают правила гигиены.
4	Воздух свежий, пахнет тем, что продается в магазине, играет музыка, самостоятельно подобранная работниками магазина (с любимыми песнями покупателей), гигиена продавцов также в норме.
3	Помещение магазина проветривается, в торговом зале звучит популярная радиостанция, которую выбирает дежурный администратор.
2	Музыки нет, кондиционеров тоже, поэтому пахнет и товаром, и другими посторонними запахами.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

10. Что думают покупатели, выходя из магазина?

5	Магазин замечательный, обязательно нужно вернуться снова.
4	В целом неплохо, товара много, цены нормальные, буду заходить время от времени.
3	Если бы мне не нужно было то, что в их магазине продается, я бы сюда ни ногой. Написал жалобу.
2	Потеря времени, когда их закроют и на их месте откроют нормальный магазин.
1	Затрудняюсь ответить.

Может быть, что-то можно улучшить прямо сейчас (укажите): ____

Укажите некоторые данные о себе:

11. Ваш возраст.

12. Уровень Ваших доходов в месяц:

- низкий;
- средний;
- высокий.

13. В районе деятельности магазина Вы:

- проживаете;
- работаете;
- оказались случайно;
- специально приезжаете из другого района города.

14. Ваше социальное положение:

- рабочий;
- служащий;
- безработный;
- пенсионер.

Спасибо за Ваши ответы!

ПОДХОДЫ К РАСПРЕДЕЛЕНИЮ ПЛОЩАДИ ТОРГОВОГО ЗАЛА²

На сегодняшний день существует два основных подхода к распределению площади торгового зала. Первый – традиционный подход, известный также как *концепция сбалансированного магазина*. Он основывается на том, что площади, отводимые под каждый отдел, должны быть пропорциональны объемам продаж и соответствовать потребностям в торговом пространстве. Согласно этому подходу, каждому отделу (группе товаров, товарной категории, торговой марке и т. д.) выделяется место:

1) в соответствии с ожидаемым объемом продаж данной группы или вида товара. Например, если объем продаж молочного отдела составляет 10% от общей суммы продаж, то на этот отдел выделяют 10% общей площади зала;

2) в зависимости от участия товарной группы или отдела в формировании прибыли предприятия. Если тот же отдел «Молочные продукты» приносит 18% прибыли магазина, на него отводится 18% площади торгового зала;

3) согласно размеру предполагаемых товарных запасов каждой группы товаров;

4) с целью поддержания желаемого направления движения покупательских потоков;

5) на основе учета этажности торговых залов, места расположения эскалаторов и межэтажных лестниц, главных входов и выходов и т. д.

За всеми группами товаров закрепляются постоянные места в торговом зале, покупатель привыкает к ним, что ускоряет процесс продажи.

Как правило, при традиционном подходе к планировке торгового зала выбирается такое размещение отделов, при котором, чтобы попасть в нужные отделы основных покупок, покупатели вынуждены посещать большое число отделов недорогих товаров импульсивной покупки. Недостатком такой планировки является то, что при размещении отделов не учитываются особенности психофизиологии целевых групп потребителей. Посетитель может подойти к нужному отделу уже утомленным и не получить удовлетворения от совершенной покупки.

² Снегирева, В. В. Книга мерчендайзера / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2006. – С. 57–58.

С позиций мерчандайзингового подхода к размещению отделов планировка торгового зала должна быть вторична по отношению к поведению посетителя и подчиняться основным законам психофизиологии человека. С мерчандайзингом хорошо сочетается гипотеза о том, что поведение посетителя неоднородно на протяжении всего маршрута его движения в торговом зале. Разные отделы посетители замечают с разной активностью внимания, следовательно, продавцам необходимо приспосабливаться к этой особенности и использовать ее для получения дополнительных доходов.

Мерчандайзинговый подход к планировке торгового зала основывается на выполнении следующих основных требований к последовательному размещению отделов и товарных групп.

1. *Направление движения потоков покупателей.* Поток должен привлекать покупателей в определенные места торгового зала, к определенным прилавкам и витринам.

2. *Совместное приобретение.* Направление покупательского потока должно обеспечивать комплексную покупку, например, от выкладки чая – к кондитерским изделиям.

3. *Частота покупок и характер спроса.* Товары частого спроса, те, которые покупатель не будет специально искать, должны располагаться в местах интенсивного покупательского потока. Яркие выраженные товары импульсной покупки размещаются, как правило, в передней части магазина или возле кассы. Отделы целевого спроса могут располагаться в отдаленных участках зала.

4. *Продолжительность отбора товаров.* В отдаленных местах зала, в стороне от общего покупательского потока, размещаются товары, требующие времени и спокойного отбора (товары редкого, специального спроса; марки, различающиеся по своим характеристикам). Порой при выборе такого товара необходима индивидуальная консультация, которая может быть длительной.

5. *Свобода и удобство передвижения покупателей.* Нельзя размещать рядом два или несколько отделов, где могут скопиться очереди в вечерние часы или в выходные дни.

6. *Трудоемкость перемещения товаров из складских помещений.* Если при проектировании размещения отделов не предусмотреть пересечение покупательских и товарных потоков, это может привести к неудобству передвижения и не замедлит сказаться на прибыли.

ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОГО И КОММУНИКАЦИОННОГО ЭФФЕКТА

Таблица Д.1 – Показатели оценки экономического эффекта стимулирования

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
Распродажа товара в связи с окончанием сезона, с истекающим сроком годности товара, имеющего повреждения, немодного	Продажа определенного количества товаров за определенный период	Объем продаж – в натуральных и стоимостных показателях, время реализации товара – в днях
Ускорение оборота товаров	Уменьшение времени хранения товара на складе и в магазине	Количество единиц товара, продаваемого в единицу времени, увеличение прибыли за период времени
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение частотности покупок	Объем сделанных покупок и прибыли сверх прогнозного, увеличение количества покупок за определенный период времени в расчете на одного покупателя	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Ускорение выхода на рынок нового товара	Время достижения плановых показателей объема продаж и прибыль уменьшаются относительно обычного. Увеличиваются объемы продаж сверх запланированных при стандартном выходе на рынок (без стимулирования)	Время выхода – дни, недели, месяцы. Объемы продаж – стоимостные и натуральные показатели

Окончание таблицы Д.1

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
Увеличение объема продаж и доли рынка в период увеличения спроса за счет переключения покупателей на свою торговую марку	Объем продаж, прибыли, доля рынка сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении, доля рынка – в процентах
Сохранение доли рынка при усилении активности конкурентов	Доля рынка	В процентах от емкости рынка или от совокупного объема продаж фирмы и конкурентов

Таблица Д.2 – Показатели оценки коммуникационного эффекта стимулирования

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
Ознакомление потребителей с фирмой, товаром, услугой	Прирост уровня спонтанной и наведенной известности бренда	Процент потенциальных потребителей, припомнивших (спонтанное знание) или узнавших (наведенное знание) название бренда
Рост положительного отношения к фирме, товару, услуге	Прирост уровня положительного отношения	Процент потенциальных потребителей, положительно относящихся к фирме, товару, услуге
Углубление знаний о фирме, товаре, услуге	Прирост уровня знания свойств и характеристик фирмы, товара, услуги (в том числе адреса торговых объектов)	Процент потенциальных потребителей, знающих характеристики фирмы, товара, услуги
Увеличение знания рекламного образа и лозунга	Прирост уровня знания рекламного образа и лозунга	Процент потенциальных потребителей, знающих рекламный образ и лозунг
Увеличение количества посетителей торговых точек, сайта, количества телефонных звонков	Прирост количества посетителей и посещений	Количество посетителей (человек), количество посещений (в штуках)
Увеличение количества покупателей	Снижение отношения «покупатели/посетители» в магазине	Доля в процентах покупателей от общего количество посетителей

Окончание таблицы Д.2

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей и объема сделанных ими покупок	Количество покупателей (человек), покупки (в штуках, рублях)
Увеличение количества покупателей повторно совершивших покупку (постоянных покупателей)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок	Количество покупателей (человек), покупки (в штуках, рублях)
Увеличение частотности покупок	Увеличение количества покупок за определенный период времени в расчете на одного покупателя	Количество покупок, приходящееся на одного покупателя за определенный период времени (в штуках)

*Примерный стандарт работы администратора (менеджера)
торгового зала магазина системы потребительской кооперации*

**Стандарт работы администратора (менеджера)
торгового зала**

Содержание

Введение.

1. Характеристика торгового объекта (магазина).
 2. Общие требования.
 3. Правила внутреннего трудового распорядка.
 4. Требования к рабочему месту.
 5. Требования к внешнему виду.
 6. Правила взаимодействия с покупателями.
 7. Правила общения по телефону.
 8. Правила взаимоотношений с коллегами.
 9. Правила взаимоотношений с представителями контролирующих органов.
 10. Правила разрешения конфликтных ситуаций.
 11. Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях.
 12. Внедрение стандарта и контроль его исполнения.
- Заключение.

Введение

Стандарт работы администратора (менеджера) торгового зала представляет собой комплекс обязательных для исполнения требований и правил, предъявляемых системой потребительской кооперации Республики Беларусь к организации работы и поведению администратора (менеджера) торгового зала, которые призваны гарантировать установленный уровень торгового обслуживания.

Цель создания стандарта – формирование и поддержка желаемого имиджа объекта розничной торговли и всей системы потребительской кооперации.

Общие задачи стандарта:

- привести к единообразию обслуживание, предлагаемое в розничных торговых объектах системы потребительской кооперации;
- создать корпоративную культуру обслуживания.

Частные задачи стандарта:

- обеспечить эффективную работу торгового персонала;
- обеспечить результативное взаимодействие с покупателями;
- выявить типичные ошибки при реализации бизнес-процессов обслуживания покупателей;
- сократить срок адаптации новых сотрудников.

Использование настоящего стандарта позволит повысить конкурентоспособность розничного торгового объекта и всей системы потребительской кооперации за счет повышения качества торгового обслуживания, создания единого корпоративного стиля работы.

1. Характеристика торгового объекта (магазина):

- тип магазина, его торговая площадь;
- ведомственная подчиненность;
- режим работы;
- штатное расписание;
- количество обслуживаемого населения, в том числе распределение по половозрастному признаку;
- информация об администрации магазина, руководителях райпо и его структурных подразделений (ФИО, телефон);
- информация о закрепленных за торговым объектом специалистах райпо и его структурных подразделений (ФИО, телефон).

2. Общие требования.

2.1. Администратор (менеджер) торгового зала относится к категории специалистов.

2.2. Администратор (менеджер) торгового зала магазина системы потребительской кооперации *должен знать*:

- основы действующего законодательства в области защиты прав потребителей;
- действующие Правила осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания и иные нормативные правовые акты по вопросам торгового обслуживания;
- постановления, распоряжения, приказы, другие руководящие и нормативные документы вышестоящих и других органов, касающиеся работы организации розничной торговли;
- основы коммерции, организации и технологии торговли, маркетинга, менеджмента, экономики и товароведения;
- основы эстетики, этики, психологии и поведения потребителей;
- основы трудового законодательства;
- правила и нормы охраны труда, техники безопасности, производственной санитарии и противопожарной безопасности, гражданской обороны;

- структуру организации, задачи и функции ее подразделений;
- правила внутреннего трудового распорядка;
- порядок ценообразования;
- поставщиков, ассортимент и номенклатуру выпускаемой ими продукции;
- основные требования стандартов и технических условий, предъявляемых к качеству товаров, гарантийные сроки, условия гарантийного обслуживания;
- условия хранения товаров;
- правила ведения и оформления кассовых операций;
- средства стимулирования продажи;
- принципы планировки торгового зала и оформления помещений, витрин;
- принципы размещения товаров в торговом зале и их выкладки на торговом оборудовании;
- виды дополнительных услуг, используемых в практике розничных торговых организаций.

2.3. Администратор (менеджер) торгового зала должен уметь:

- общаться с покупателями (говорить связно, логически излагать свои мысли, аргументировать свою точку зрения, слушать, расположить к себе, установить контакт, выявить потребности и т. п.);
- работать в команде с коллегами (оказать помощь, решить конфликтную ситуацию и т. п.)

2.4. Назначение на должность администратора (менеджера) торгового зала и освобождение от должности производится приказом руководителя организации по представлению _____

(должностное лицо)

2.5. Администратор (менеджер) торгового зала *подчиняется* непосредственно _____

(заведующему магазином, иному должностному лицу)

2.6. На время отсутствия администратора (менеджера) торгового зала (отпуск, болезнь, пр.) его обязанности исполняет лицо, назначенное в установленном порядке. Данное лицо приобретает соответствующие права и несет ответственность за надлежащее исполнение возложенных на него обязанностей.

3. Правила внутреннего трудового распорядка.

3.1. Регламент работы.

Выход на работу регламентируется графиком с указанием дней и часов работы, который составляет заведующий магазином.

Без согласования с заведующим магазином нельзя менять очередность смен по графику и меняться сменами с другими сотрудниками.

Нельзя опаздывать на работу или уходить с нее раньше положенного срока. В случае задержки необходимо позвонить и предупредить заведующего магазином в течение первых 15 минут рабочего времени.

Если отсутствие на рабочем месте связано с болезнью или иной уважительной причиной, обязательно следует предупредить заведующего магазином накануне предстоящего рабочего дня. В случае экстренной необходимости допускается оставить подробное сообщение о невыходе на работу с указанием фамилии и уважительных причин на автоответчике по телефону _____.

При невыходе на работу по болезни в обязательном порядке следует предоставить в отдел кадров _____ больничный лист.

Отсутствие на работе свыше четырех часов без уважительной причины рассматривается как прогул.

3.2. Обязанности.

3.2.1. До открытия магазина администратору (менеджеру) торгового зала необходимо:

- проверить состояние прилегающей территории, здания магазина (чистота урн, стен, дверей, витрин, наличие противоскользящего коврика);

- осмотреть торговый зал и помещения магазина (чистота кассовых аппаратов и боксов, камер хранения, корзин и тележек, столов для покупателей, соответствие выкладки товаров принципам мерчандайзинга, температурный режим оборудования, правильность оформления и наличия ценников);

- ознакомиться с новинками товаров;

- проверить наличие необходимой информации в торговом зале (стенд «Информация для покупателя», книга для предварительных заказов) и т. д.

3.2.2. В течение рабочего дня администратор (менеджер) обязан:

- осуществлять руководство персоналом торгового зала (продавцами, продавцами-консультантами, кассирами);

- контролировать соблюдение персоналом трудовой и производственной дисциплины, правил и норм охраны труда;

- следить за соблюдением персоналом правил продажи товаров и санитарно-гигиенических требований;

- контролировать соблюдение персоналом требований противопожарной безопасности, гражданской обороны;

- обеспечивать исполнение персоналом распоряжений и приказов администрации магазина и правления райпо;

- обеспечивать общий контроль сохранности материальных ценностей;

- контролировать соблюдение правильности цен в торговом зале;
- проверять качество и безопасность поступающих в продажу товаров, сроки их годности, снимать с продажи некачественные, с истекшим сроком годности и имеющие дефекты товары;
- проверять наличие маркировки, легко читаемых ценников на товарах, наличие в доступных для покупателей местах книг отзывов и предложений;
- организовывать своевременную подачу товаров в торговый зал;
- осуществлять руководство работой по выкладке товаров;
- информировать покупателей (при необходимости) о потребительских свойствах реализуемых товаров, их ассортименте, ценах на товары и оказываемые услуги, режиме работы объекта розничной торговли, оказывать помощь в выборе товара;
- информировать администрацию магазина об имеющихся недостатках в обслуживании покупателей и принимать меры по устранению конфликтных ситуаций;
- осуществлять контроль соответствующего оформления товарных секций, торгового зала, помещения магазина в целом;
- следить за обеспечением чистоты и порядка в торговом зале магазина в целом и на прилегающей к нему территории;
- осуществлять контроль исправности оборудования торгового зала и информировать администрацию магазина о его неисправности для принятия необходимых мер;
- анализировать результаты работы торгового зала по следующим направлениям: размеры продаж (по группам товаров, по видам и разновидностям); изменение ассортимента товаров в торговом зале;
- участвовать в оформлении операций возврата, списания, переоценки и резервирования товаров;
- организовывать в экстремальных ситуациях эвакуацию покупателей из торгового зала, обеспечивать в необходимых случаях вызов службы МЧС, милиции, скорой помощи.

Во время работы в торговом зале запрещается:

- стоять за спиной покупателя;
- облокачиваться на оборудование или стены;
- стоять со скрещенными на груди руками, с руками в карманах;
- тереть одежду, поправлять волосы, рассматривать ногти и т. п.;
- рассматривать себя в зеркало;
- иметь при себе мобильные телефоны и пользоваться ими;
- жевать жевательную резинку или употреблять любую пищу или напитки;

- разговаривать с коллегами на темы, не касающиеся работы, если в торговом зале присутствует хотя бы один покупатель;
- комментировать любые вопросы, касающиеся работы магазина или распоряжений руководства, в присутствии покупателей;
- обсуждать покупателя после его ухода из торгового зала;
- рекомендовать покупателям конкурентов.

3.2.3. *В конце рабочего дня* администратору (менеджеру) торгового зала необходимо:

- проверить состояние своего рабочего места;
- осуществить контроль окончания рабочего дня торгового персонала (продавцов, продавцов-консультантов, кассиров);
- установить магазин под сигнализацию;
- закрыть магазин.

3.3. *Права.*

Администратор (менеджер) торгового зала имеет право:

1. Знакомиться с документами, определяющими его права и обязанности по занимаемой должности, с критериями оценки качества исполнения настоящего стандарта работы.

2. Вносить на рассмотрение руководства:

- предложения по совершенствованию торгово-технологического процесса;
- представления о назначении, перемещении и освобождении от занимаемых должностей работников торгового зала;
- предложения о поощрении отличившихся работников и о наложении взысканий на нарушителей производственной и трудовой дисциплины.

3. Подписывать и визировать документы в пределах своей компетенции.

4. Требовать от руководства оказания содействия в исполнении должностных обязанностей, возложенных на него, и возможности реализации предоставленных прав.

3.4. *Организация технологических перерывов, перерывов на обед, включая прием пищи.*

В течение рабочего дня администратору (менеджеру) торгового зала положены три перерыва для принятия пищи и технологические перерывы каждые два часа.

Если необходим технологический перерыв, то следует предупредить заведующего магазином (или коллегу по смене) и с его согласия отлучиться, но не более чем на 15 мин. Нельзя отлучаться на перерывы во время наибольшей загруженности магазина.

Прием пищи осуществляется 3 раза в течение дня в пункте питания персонала:

с 10:30 до 12:00 в течение 15 мин;

с 13:00 до 15:00 в течение 30 мин;

с 18:00 до 20:00 в течение 15 мин.

При этом необходимо убедиться, что запах пищи не проникает в торговый зал. Для этого нужно плотно закрыть двери и включить кондиционер (если есть) на полную мощность.

4. Требования к рабочему месту.

Для администратора (менеджера) торгового зала рабочим местом является весь торговый зал магазина.

При отсутствии покупателей администратор (менеджер) может находиться за рабочим столом либо, при необходимости, производить в торговом зале операции по исправлению выкладки товаров и др. При входе покупателя в торговый зал следует прекратить любые начатые операции для того, чтобы обеспечить встречу покупателя и эффективную работу с ним.

Рабочий стол должен быть чистым. На нем должны находиться только необходимые предметы и документы. Присутствие личных вещей и одежды недопустимо.

Основная уборка рабочего места производится в начале рабочего дня. При возникновении загрязнений в течение рабочего дня на рабочем столе администратора (менеджера) или в торговом зале они должны устраняться в максимально короткие сроки.

Администратор (менеджер) торгового зала должен всегда находиться на рабочем месте за исключением случаев, предусмотренных настоящим стандартом.

5. Требования к внешнему виду.

Одежда. Блузка (рубашка) делового стиля белая или с голубыми оттенками, аккуратно выглажена. Настоятельно рекомендуется смена блузки (рубашки) один раз в сутки. Юбка (брюки) и пиджак (жилет) делового стиля. Стрелки на брюках обязательны. Присутствие фирменного бейджа (с символикой Белкоопсоюза) с именем, фамилией и наименованием должности обязательно. Носить бейдж необходимо либо на нашейной ленте, либо на левой стороне груди.

Запрещаются: закатанные рукава рубашки, запонки, брюки спортивного стиля, иные цвета ткани, наличие на поясе или в карманах посторонних предметов, прикрепление бейджа к горловине или воротнику блузки (рубашки).

Обувь. Обувь делового стиля. По цвету должна подходить к форменной одежде. Должна выглядеть аккуратно, перед выходом в тор-

говый зал обязательно приводится в порядок. Каблук средний или низкий, закрытый мысок. Зимой сменная обувь обязательна.

Запрещаются: мокасины или ботинки на пряжках, высокие каблуки, различные варианты домашней обуви. Отсутствие зимой сменной обуви рассматривается как суровое нарушение стандартов.

Колготки и носки. Колготки для женщин в обязательном порядке в любое время года, в идеальном состоянии, неплотные, прозрачные. Цвет – натуральный либо черный. Для мужчин – носки в тон обуви либо форменных брюк.

Бижутерия и аксессуары. Допускаются украшения в количестве не больше двух видов (не включая обручальное кольцо и часы). Например, серьги и цепочка или серьги и кольцо. Размер украшений не больше 1 см в объеме.

Запрещаются: яркая бижутерия, изделия из цветных драгоценных камней, браслеты любого вида, массивные часы (включая спортивные и на металлическом браслете).

Прическа. Волосы должны выглядеть ухоженными, чистыми и здоровыми, аккуратно уложенными. Длинные волосы собираются в хвост. Заколки подбираются без декоративных деталей, в тон с цветом волос. Окрашенные волосы должны иметь равномерный натуральный оттенок.

Запрещаются: распущенные волосы длиной ниже плеч, крашенные волосы яркого цвета, пышные кудри, «взлохмоченные» короткие прически, яркие заколки.

Маникюр обязателен. Ногти должны быть средней длины и окрашены светло-розовым, светло-бежевым или бесцветным лаком.

Запрещаются: длинные или накладные ногти, использование лака иных цветов, потрескавшийся лак, использование лака в магазинах, осуществляющих продажу продовольственных товаров.

Макияж. Минимальный макияж обязателен. Допускается использование тонального крема и пудры, черной (коричневой) туши для ресниц и губной помады светлых / естественных тонов.

Запрещаются: красные, оранжевые и коралловые цвета губной помады, яркие цвета теней для век (синие, желтые, коричневые и т.п.), румяна, подводка для глаз, тушь иных цветов.

Гигиена и парфюм. Обязателен утренний душ, применение дезодоранта для тела. Аромат парфюма должен быть ненавязчивым и едва уловимым. Необходимо следить за свежестью дыхания, особенно это касается курящих.

6. Правила взаимодействия с покупателями.

Администратор (менеджер) торгового зала должен понимать принципы работы с покупателями, быть убедительным в общении с ними, следовать принципу удовлетворения их запросов.

6.1. Правила общения администратора (менеджера) с покупателями:

- необходимо улыбаться, поддерживать зрительный контакт с покупателем;
- следует обращаться к покупателю на «Вы», независимо от его возраста;
- нужно проявлять искренний интерес к покупателю;
- нельзя торопить покупателя и навязывать ему свое мнение;
- необходимо иметь бесконечное терпение во взаимоотношениях с покупателем;
- необходимо быть вежливым и доброжелательным.

Администратор (менеджер) должен помнить:

- покупатель покупает не товар, а пользу, удобство, выгоду;
- расстаться с деньгами не так просто, поэтому необходимо помочь в этом покупателю;
- лучшая реклама магазина – довольный покупатель.

Во время обслуживания покупателей запрещается:

- обращаться к покупателю «мужчина», «женщина» и т. п.;
- употреблять фразы «Я считаю», «Я хочу предложить»;
- использовать обороты, содержащие лишние слова (например, «абсолютно новый» вместо «новый»);
- употреблять уменьшительно-ласкательные суффиксы («маслице», «хлебушек» и т. п.);
- употреблять слова-паразиты («так сказать», «такая», «ну» и т. п.);
- общаться в снисходительной манере, даже если покупатель не сведущ в сути вопроса;
- бежать к покупателю и от покупателя;
- ставить покупателя в неловкое положение (оправдываться, извиняться, выглядеть некомпетентным...);
- обсуждать с покупателем внутренние проблемы магазина (не работает кондиционер, сломалась касса и т. п.);
- провоцировать возникновение конфликтной ситуации, отвечать покупателю в его же манере;
- позволять себе фамильярность по отношению к покупателю;
- использовать покупателя для срыва собственного плохого настроения.

6.2. Основные этапы процесса взаимоотношений администратора (менеджера) торгового зала с покупателем:

6.2.1. Приветствие и начало диалога.

Процесс общения с покупателем должен начинаться с приветствия. Приветствие «доброе утро» используется с момента открытия магазина и до 12:00; «добрый день» – с 12:00 до 18:00; «добрый вечер» – с 18:00 и до закрытия магазина.

Лучше всего подойдет личностное представление: «Доброе утро (день, вечер)! Меня зовут Александра. Если Вам понадобится консультация (помощь) – обращайтесь, пожалуйста». Больше на первом этапе не надо ничего говорить, если покупатель сам не спросит. Главное сразу дать понять покупателю, что его заметили.

Не следует:

- начинать беседу с покупателем ранее, чем через 30 секунд после его входа в магазин. Так быстро он просто не успеет осмотреться в магазине;
- начинать беседу с покупателем, который продолжает идти по торговому залу, т.е. еще не остановился возле витрины. На ходу ему будет трудно отреагировать на обращение;
- начинать беседу вопросами: «Что Вам нужно?», «Что Вы хотите купить (посмотреть)?»

Требования к составляющим общения с покупателем:

• *Взгляд:*

- спокойный, внимательный и приветливый;
- направлен на воображаемый треугольник, расположенный на лбу чуть выше глаз;
- «улыбка» глазами.

• *Улыбка:*

- добрая улыбка нужна тому покупателю, который пришел в магазин скучным, хмурым, усталым;
- кроткая мягкая улыбка хороша для агрессивно настроенного покупателя.

• *Позы и жесты:*

- небольшой кивок в знак приветствия;
- прямая спина, корпус чуть вперед, голову можно наклонить немного вбок;
- руки свободно вдоль тела, жесты открытые;
- жестикуляция спокойная и естественная, помогает подчеркнуть важные моменты в речи.

• *Интонация:*

- спокойный, приветливый, уверенный голос;
- неторопливое четкое приветствие;
- голос подчеркивает уважительное отношение к покупателю;

- в голосе звучит готовность продолжить общение с покупателем.

6.2.2. Установление контакта.

Установить контакт с покупателем можно несколькими способами:

а) если покупатель не ожидает действий администратора (менеджера):

- спокойно подойти к покупателю в течение двух минут с момента его прихода в магазин;
- представиться и сообщить покупателю, что ему может быть оказана помощь в любой момент;
- дать покупателю время освоиться и самому посмотреть ассортимент.

Моменты, по которым можно определить готов ли покупатель продолжить общение:

- ищет администратора (менеджера) взглядом;
- заинтересованно рассматривает товар;
- ищет ценник или ярлык с размером;
- стоит в растерянности.

б) если покупатель ожидает действий администратора (менеджера):

Часто случается, что покупатель первым приветствует администратора (менеджера) торгового зала, и в этом случае в ответе следует вежливо предложить свою помощь. Если покупатель наглядно убедится, что к его интересам проявляют внимание, то становится более общительным. С помощью задаваемых вопросов нужно выявить потребности покупателя. Показать ему, что и где можно посмотреть, дать краткую презентацию:

- а) ассортимента;
- б) коллекции;
- в) проходящей акции в магазине;
- г) скидки.

6.2.3. Выявление потребностей покупателя.

Беседа с покупателем всегда должна быть диалогом, а не монологом одной из сторон. Хороший администратор (менеджер), чтобы узнать желание покупателя, начинает беседу искусно построенной системой вопросов. Основное внимание при постановке вопросов нужно обращать на следующее: спрашивать только о том, чего нельзя увидеть; оценить то, о чем нельзя догадаться самостоятельно.

а) Типы вопросов.

Установив контакт с покупателем, необходимо задавать *открытые* вопросы, и внимательно слушать его ответы. Подобные вопросы лучше всего задавать в начале встречи, так как они расширяют диапа-

зон диалога и позволяют получить максимум информации от покупателя. Эти вопросы обычно начинаются с вопросительных слов: *что? как? когда? где? кому? какой? сколько? зачем?*

Например:

Покупатель говорит: «Мне нужен крем в подарок».

Администратор (менеджер) спрашивает:

- «Кому предназначен подарок?»
- «Сколько лет человеку, которому Вы хотите сделать подарок?»

и т. д.

Закрытые вопросы конструируются с помощью частицы «ли» («нравиться ли Вам этот цвет?»), предполагают ответы: «да», «нет», «не знаю». Закрытые вопросы помогают направить разговор в нужное русло или сократить его. Они уточняют потребности покупателя, но необходимо помнить: в большинстве случаев человек склонен говорить «нет».

Например:

Покупатель говорит: «Мне нужен крем в подарок. Не могу найти ничего подходящего».

Администратор (менеджер) спрашивает:

- «А Вы точно определились, что крем хотите подарить?»
- «Вам в подарок нужен крем для лица?»
- «Посмотрите. Вот этот крем подойдет для Вашего подарка?» и т. д.

Можно использовать *альтернативные* вопросы, которые предлагают выбрать из двух и более вариантов ответов.

Например:

Покупатель говорит: «Мне нужен крем».

Администратор (менеджер) спрашивает:

- «Вы выбираете крем для себя или в подарок?»
- «Вам нужен крем для лица или для тела?»
- «Вам нужен дневной или ночной крем?»

Вопросы-связки представляют собой закрытые вопросы, с которыми нельзя не согласиться. Они состоят из утвердительной фразы и вопросительной части-связки: «Правда?», «Не так ли?», «Вы согласны?» Вопросы-связки позволяют получить ответ «да» от покупателя.

Например:

- «Ведь так приятно сделать себе подарок, верно?»
- «Ведь важно, чтобы крем не только имел приятный запах, но и подходил к типу Вашей кожи на лице, не так ли?»

Следует задавать только те вопросы, которые помогают выявить круг товаров для последующей презентации.

Необходимо помнить:

- Кто задает вопросы, тот управляет беседой. Не надо бояться задавать вопросы. Если нужно, следует спросить: «Можно я задам Вам несколько вопросов, чтобы лучше определиться с выбором?»

- Задавать по одному вопросу! После каждого вопроса необходимо делать паузу, чтобы дать покупателю возможность ответить на него. Не следует пытаться ответить на вопрос за покупателя.

- Выслушивать покупателя до конца. Не надо думать, что все может быть понятно уже на середине ответа покупателя. Обязательно следует уточнить сказанное.

- Задавать вопросы спокойно. Общение с покупателем – это не допрос, это интерес к покупателю. Необходимо задавать вопросы настолько быстро и настолько громко, как говорит сам покупатель.

- Подводить промежуточные итоги. Следует положительно подкреплять (кивком головы, улыбкой, словами) любые слова покупателей, помогающие ему сделать выбор.

б) Умение слушать покупателя.

- *Согласие.*

Покупателю необходимо показать, что его слушают, что его слова интересны. Слова следует подкреплять кивком головы и наклоном тела вперед.

- *Эхо.*

Можно повторять слова собеседника, например, конец его фразы. А можно выделять смысловую часть сказанного, что позволяет структурировать речь тех покупателей, которые говорят сбивчиво и не всегда по теме.

Например:

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например, крем...»

Администратор (менеджер): «Что-то из косметики, например, крем... Выберем для Вашей подруги крем для лица или крем для тела?»

- *Парафраз.*

Пересказ сказанного своими словами. Следует начинать предложение со слов «то есть».

Например:

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например, крем...»

Администратор (менеджер): «То есть средство для ухода за кожей лица или тела».

- *Уточняющие вопросы.*

Они необходимы, чтобы не только уточнить сказанное, но и проявить интерес к тому, что пытается донести до менеджера собеседник.

Например:

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например, крем...»

Администратор (менеджер): «А какой крем Вы хотели бы подарить своей подруге: для лица или для тела?»

- *Похвала.*

Подтверждает правильность выбора (запроса) покупателя.

Например:

Покупатель говорит: «У моей подруги день рождения, я не знаю, что ей подарить, но думаю, что лучше что-то из косметики, например, крем...»

Администратор (менеджер): «Действительно, женщине очень приятно получить в подарок что-то из косметики».

6.2.4. Презентация товаров.

На основе выявленных потребностей покупателя, если это необходимо, следует провести презентацию определенных товаров.

Рекомендации по проведению презентации товара:

- не следует стоять слишком близко к покупателю;
- необходимо соблюдать «дистанцию социального контакта» – 1–1,5 метра;
- целесообразно предлагать покупателю совместное обсуждение достоинств товара.

Правила демонстрации товара:

- взять товар с кронштейна или полки;
- показывать товар в руках;
- держать товар бережно и аккуратно;
- рассказать покупателю о главных достоинствах товара, его производителе, представленном ассортименте, способах использования и т. д.;
- следить за тем, чтобы покупатель не устал от долгой презентации товара;
- если покупатель желает посмотреть товар самостоятельно, нужно поощрить его, не демонстрировать готовность немедленно убрать товар.

6.3. Общие правила поведения в ситуации, когда покупатель решил не покупать товар:

- не следует обижаться на покупателя и демонстративно отворачиваться от него;
- нельзя воспринимать отказ как личную обиду;
- следует рассматривать это общение с покупателем как возможность попрактиковаться в своем мастерстве, отработать какие-либо навыки;
- необходимо судить о своей работе по количеству успехов, а не неудач;
- следует помнить: тот, кто проявляет инициативу и работает с большим количеством людей, чаще рискуют получить отказ. Но они же и совершают большее количество продаж.

7. Правила общения по телефону.

7.1. Общие правила общения по телефону:

- рядом с телефоном необходимо иметь ручку (карандаш), бумагу, календарь, телефонные справочники, нужные подборки документов;
- все разговоры необходимо вести доброжелательным тоном;
- следует говорить отчетливо, понятно, в меру громко и не слишком быстро (нормальный темп делового общения – 120–140 слов в минуту);
- следует ограничивать продолжительность своих реплик и периодически делать паузы, чтобы дать высказаться собеседнику;
- необходимо в разговоре употреблять следующие фразы: «Чем я могу Вам помочь (быть полезен)?»;
- если в телефонном разговоре возникает неожиданная пауза, то можно уточнить: «Хорошо ли Вы меня слышите?», «Извините, но я Вас плохо слышу», «Не могли бы Вы повторить? Плохо слышно» и т. п.;
- не следует заниматься при телефонном разговоре одновременно другими делами;
- запрещается говорить с набитым ртом, пить или жевать во время телефонного разговора;
- следует обеспечить отсутствие шума или каких-либо других помех во время общения по телефону;
- следует сохранять хладнокровие и рассудительность при телефонном разговоре, даже если тема неприятна;
- необходимо внимательно слушать собеседника, чтобы не только понять смысл его слов, но уловить их скрытый подтекст и все интонации голоса;
- если телефонная связь прерывается, перезванивает инициатор разговора;
- грубым нарушением является невыполненное обещание перезво-

нить, особенно когда звонка ждут в определенное время;

- следует соблюдать осторожность при передаче служебной информации, так как она может быть конфиденциальной;

- не поощряются неслужебные разговоры в течение рабочего времени;

- заканчивать телефонный разговор должен его инициатор.

7.2. При входящем звонке:

- необходимо снять трубку до третьего или четвертого звонка телефона;

- недопустимо употреблять такие выражения, как: «говорите», «привет», «на проводе», «у телефона», «пока», «идет» и т. п.;

- с собеседником следует поздороваться, представиться, назвать организацию: «Доброе утро (день, вечер), Лаврова Елена Ивановна, магазин «Сожский» Гомельского райпо»;

- если собеседник не представился сразу, необходимо спросить его имя и узнать, по какому вопросу и кому он звонит;

- при поступлении ошибочного звонка необходимо сказать: «Вы ошиблись номером», «Вы не туда попали», «Вы позвонили в магазин «Сожский» Гомельского райпо» и т. п.;

- следует внимательно выслушать информацию собеседника, при необходимости изложить ее в письменном виде;

- если можно дать ответ сразу – отвечайте, если нет, то необходимо переадресовать звонок тому, в чью компетенцию он входит;

- если нет возможности ответить на вопрос сразу, то следует сказать: «Пожалуйста, перезвоните, через...». При этом лучше назвать собеседнику точное время, когда он может перезвонить, или предложить самому перезвонить в удобное для него время;

- если необходимо передать информацию отсутствующему коллеге, то следует написать записку и положить ее на его рабочее место;

- если необходимо пригласить к телефону коллегу, то следует попросить собеседника подождать: «Одну минуту...Оксана Викторовна – Вас!». После этого трубку передать или аккуратно, без стука положить на стол. Не рекомендуется приглашать криком или демонстрировать свои прохладные отношения с коллегой;

- если нужного сотрудника в данный момент нет на месте, занята телефонная линия или он сам занят, то следует спросить собеседника, будет ли он ждать на линии или перезвонит позднее;

- если собеседник обратился с просьбой, которую невозможно выполнить, то следует прямо ему сказать об этом: «Мы не можем этого сделать...»;

- если нужно подсказать, что собеседнику нужно сделать, то необ-

ходимо сказать: «Для Вас имеет смысл...», «Лучше всего Вам...»;

- если разговор затягивается, имеет смысл спросить (и, может быть, не один раз): «Есть ли у Вас время продолжать разговор?»;

- если нет времени продолжать слишком затянувшийся разговор, следует сказать: «Извините, я не имею, к сожалению, возможности продолжить разговор, не могли бы мы с Вами договориться, когда сможем еще раз вернуться к этому вопросу?»;

- если в процессе разговора обсуждается несколько вопросов, целесообразно делать выводы, завершать обсуждение из них каждого словами: «Итак, можно считать, что по этому вопросу мы с Вами приняли решение?». Причем фраза (вопросительного характера) должна быть сформулирована таким образом, чтобы ответить на него можно было «да» или «нет»;

- если во время беседы с покупателем раздается телефонный звонок, то необходимо извиниться перед покупателем, снять телефонную трубку и, сославшись на занятость, попросить перезвонить. Возможен и другой вариант: записать номер телефона звонившего и перезвонить ему, как только представится такая возможность;

- телефонный разговор следует завершить фразами: «Спасибо за звонок, были рады помочь Вам», «Приятно было поговорить с Вами» или др.

7.3. При исходящем звонке:

Чтобы телефонный звонок был результативным, к разговору необходимо подготовиться:

- звонить с 9.00 до 22.00. (наиболее оптимальное время звонков – с 10.30 до 13.00 и с 14.00 до 17.00.);

- планируя телефонный разговор, следует четко представлять его цель, возможные пути развития разговора и его результаты;

- необходимо приготовить сведения, которые могут понадобиться в процессе разговора: цифры, адреса, номера телефонов, календарь и тому подобную информацию;

- следует подготовить перечень вопросов, которые необходимо обсудить, и правильно определить последовательность их обсуждения;

- необходимо заранее найти доводы в пользу предлагаемого решения, постараться предугадать доводы и аргументы собеседника и подготовить контраргументы;

- звонить по домашнему телефону можно, лишь имея на то вескую причину;

- при звонке незнакомым людям надо объяснить, кто дал их телефон;

- следует начать разговор с приветствия, затем представиться, сообщить название своей организации: «Доброе утро (день, вечер)! Это Егорова Нина Петровна, магазин «Сожский» Гомельского райпо»;

- во время междугородного телефонного разговора необходимо назвать город (поселок, деревню), из которого звоните, затем представиться, сообщить название своей организации, назвать, кого и по какому вопросу требуется пригласить для разговора;

- в конце разговора следует подвести его итоги (повторение главных тезисов и достигнутых договоренностей);

- телефонный разговор следует завершить фразой: «До свидания, будем рады видеть Вас в нашем магазине» или др.;

- результаты разговора, при необходимости, следует записать.

8. Правила взаимоотношений с коллегами.

Администратор (менеджер) торгового зала должен относиться с уважением к своим коллегам по работе, соблюдать человеческое достоинство и признавать право каждого на собственное самостоятельное суждение.

Различия во взглядах не должны перерастать в негативные отношения личного характера и быть источником напряжения, конфликта, неприятностей и неприязненных отношений.

Основной долг каждого работника – поддерживать открытые, честные доброжелательные отношения со своими коллегами.

Во взаимоотношениях с коллегами необходимо ориентироваться на принцип взаимопомощи. Это означает помогать другим, если они просят, и просить о помощи, если требуется.

Следует совместно и спокойно решать любые, в том числе и конфликтные, рабочие ситуации. Недопустимо намеренно наносить ущерб профессиональной репутации или деятельности своих коллег.

9. Правила взаимоотношений с представителями контролирующих органов.

При посещении магазина представителями государственных контролирующих органов (Комитета государственного контроля, налоговой инспекции, Центра гигиены и эпидемиологии и т. д.) необходимо:

- потребовать предъявления служебного удостоверения и предписания на проведение проверки;

- при получении вопросов, касающихся работы магазина, или любых иных, сказать: «Я сейчас приглашу заведующего магазином, и он ответит на Ваши вопросы»;

- пригласить в торговый зал заведующего магазином или лицо его заменяющее.

При проведении проверки следует:

- обеспечить допуск лиц, осуществляющих проверку, во все помещения в соответствии с их миссией;
- предоставить все необходимые документы, материальные ценности и другое имущество;
- присутствовать при проверке вверенных ценностей, контрольных обмерах, а также других действиях, направленных на осуществление контроля Вашей работы;
- предоставить по требованию лиц, осуществляющих проверку, письменные объяснения по возникающим вопросам;
- выполнить предписания контрольных органов (их должностных лиц), данные в пределах их компетенции;
- применить меры к устранению недостатков, выявленных в ходе проверок.

Администратор (менеджер) торгового зала имеет право:

- знакомиться с документами, составленными по материалам проверок;
- представлять по результатам проверок свои возражения;
- обжаловать действия лиц, осуществляющих проверку.

Строго запрещается:

- давать личные телефоны заведующего магазином или его заместителей, если их нет на месте;
- оставлять лиц, осуществляющих проверку, без внимания, разрешать в одиночку передвигаться по помещениям магазина;
- отвечать в таком же тоне на провокационные и оскорбительные замечания.

10. Правила разрешения конфликтных ситуаций.

Администратор (менеджер) торгового зала должен контролировать возражения покупателей и быть способным предотвращать и разрешать конфликтные ситуации.

Если покупатель выражает недовольство работой администратора (менеджера) торгового зала или работой всего магазина, сохраняйте спокойствие и скажите: «Извините, мы обязательно учтем Ваше пожелание для улучшения работы магазина».

Если недовольство имеет обобщенный характер («Вот раньше было лучше»), сохраняйте спокойствие и не вступайте с покупателем в диалог.

В случае возникновения конкретных жалоб или пожеланий со стороны покупателя необходимо:

- 1) сохранять спокойствие, говорить уверенно, не повышать голос;

2) выслушать покупателя, не перебивать, четко выяснить: что, где, когда случилось;

3) извиниться (иногда этого бывает достаточно, чтобы рассерженный человек успокоился);

4) рассказать покупателю, что ему нужно сделать или что сейчас сделают для него, чтобы решить его проблему;

5) в случае жалоб и пожеланий общего характера сказать покупателю, что суть жалобы или пожелания обязательно будет доведена до администрации;

6) по необходимости поблагодарить покупателя за его рекомендации по улучшению работы магазина.

а) Варианты избегания конфликта, если администратор (менеджер) торгового зала работает с одним покупателем, а второй стоит рядом с ним и ждет, когда он освободится:

1) дождаться паузы в общении с первым покупателем или извиниться и прервать на секунду разговор;

2) посмотреть на второго покупателя и сказать: «Сейчас я освобожусь, минутку подождите, пожалуйста»;

3) если невозможно освободиться в ближайшее время, не следует заставлять покупателя ждать, нужно порекомендовать кого-то из других сотрудников, при этом указать на конкретного человека и проговорить, например: «Этого продавца зовут Евгений, он может быть Вам полезен».

б) Варианты избегания конфликта, если администратор (менеджер) торгового зала работает с одним покупателем, а второй обратился к нему за помощью (задает вопрос):

1) если вопрос требует короткого ответа, извиниться, сделать паузу в общении с первым и ответить на вопрос;

2) если вопрос требует длительной консультации, сказать: «Сейчас я освобожусь и подробно Вам все расскажу»;

3) если невозможно освободиться в ближайшее время, не следует заставлять покупателя ждать, необходимо порекомендовать кого-то из других сотрудников, при этом указать на конкретного человека и проговорить, например: «Этого продавца зовут Евгений, он может быть Вам полезен».

Общие рекомендации:

- если в зале много покупателей, необходимо держать темп;
- работая с одним покупателем, не надо игнорировать остальных.

11. Правила поведения в нестандартных (экстренных) ситуациях.

11.1. При возникновении пожара:

а) Если очаг возгорания небольшой, то необходимо:

- организовать эвакуацию покупателей из торгового зала;
- отключить подачу электричества;
- попытаться локализовать пожар с помощью средств пожаротушения;

- вызвать заведующего магазином.

б) Если очаг возгорания достаточно большой, то следует:

- вызвать по телефону 101 (011 при вызове с мобильного телефона) службу МЧС;
- организовать эвакуацию покупателей и сотрудников из торгового зала и помещений магазина;
- отключить подачу электричества;
- в случае угрозы жизни покинуть помещение;
- предпринять меры до приезда службы МЧС по локализации пожара.

11.2. При поступлении угрозы террористического акта:

- не впадать в панику;
- быть выдержанным и вежливым, не прерывать предполагаемого террориста;

- постараться сразу дать знать об угрозе террористического акта своим коллегам (по возможности одновременно с разговором они должны по другому аппарату сообщить оперативному дежурному милиции о поступившей угрозе и номер телефона, по которому позвонил предполагаемый террорист);

- при наличии магнитофона записать разговор;
- при отсутствии магнитофона постараться дословно запомнить весь разговор и зафиксировать его на бумаге;
- зафиксировать точное время начала разговора и его продолжительность;

- отметить пол, возраст, особенности речи человека, который звонит;
- обязательно отметить звуковой фон;
- не распространяться о факте разговора и его содержании;
- максимально ограничить число людей, владеющих полученной информацией;

- при использовании звукозаписывающей аппаратуры сразу же извлечь кассету с записью разговора и принять меры к ее сохранности (при возможности обязательно установить на ее место другую кассету).

11.3. При нахождении предмета с признаками взрывного устройства:

- не трогать, не подходить, не передвигать обнаруженный подозрительный предмет;

- не курить, воздержаться от использования средств радиосвязи, в том числе и мобильных телефонов, вблизи данного предмета;
- немедленно сообщить об обнаружении подозрительного предмета в правоохранительные органы по телефону 02;
- зафиксировать место и время обнаружения предмета;
- по возможности освободить от людей опасную зону в радиусе не менее 100 м;
- по возможности обеспечить охрану подозрительного предмета и опасной зоны;
- дожидаться прибытия представителей правоохранительных органов, указать место расположения подозрительного предмета, время и обстоятельства его обнаружения;
- далее действовать по указаниям представителей правоохранительных органов;
- не сообщать об угрозе взрыва никому, кроме тех, кому необходимо знать об обнаружении предмета, похожего на взрывное устройство, чтобы не создавать паники;
- быть готовым описать внешний вид предмета, похожего на взрывное устройство.

Признаки, которые могут указывать на наличие взрывного устройства:

- наличие на обнаруженном предмете проводов, веревок, изолянты;
- подозрительные звуки (щелчки, тиканье часов), издаваемые предметом;
- от предмета исходит характерный запах миндаля или другой необычный запах.

Причины, служащие поводом для опасения:

- нахождение подозрительных лиц до обнаружения этого предмета;
- угрозы лично, по телефону или в почтовых отправлениях.

Категорически запрещается принимать на хранение от посторонних лиц какие-либо предметы и вещи.

11.4. В случае оказания в заложниках у преступников:

- постараться понять, чего хотят преступники, определить для себя, кто из них наиболее опасен (более нервный, решительный, агрессивный);
- выполнять все указания главаря;
- не смотреть бесстрашно преступникам в глаза – это всегда сигнал к агрессии;
- не апеллировать к совести преступников – это почти всегда бесполезно, так как они стремятся выполнить задуманное и, чтобы перекрыть голос совести, могут пойти на жесткие и неадекватные действия;

- если кто-то ранен и ему требуется помощь, попросить подойти старшего из преступной группы и обратиться к нему со следующими словами: «Вы можете сберечь одну жизнь. Я могу оказать помощь человеку. Будьте благоразумны! Позвольте мне помочь несчастному, иначе мы его потеряем»;

- говорить спокойно и смотреть без всякой доли агрессивности в глаза преступнику;

- ничего не предпринимать, пока не будет получено разрешение;

- не настаивать на своем;

- не повышать голос и не жестикулировать, даже если возникает желание предупредить о чем-то своих знакомых или родственников, находящихся рядом;

- избегать контактов с преступниками, если они требуют «соучастия» в тех или иных действиях, например, связать кого-то, подвергнуть пытке и т. п.;

- никто и ничто не мешает, при необходимости, «потерять» сознание, продемонстрировать свой испуг и бессилие, сослаться на слабость;

- все остальные требования преступников выполнять неукоснительно и точно;

- никого не торопить и не подталкивать к необдуманным действиям;

- вести себя послушно, спокойно и миролюбиво;

- если покажется, что преступник блефует и в руках у него муляж, не проверять этого, так как ошибка может стоить жизни;

- если поблизости произошел взрыв, не торопиться покидать помещение, так как Вас могут принять за преступника, и Вы невольно окажетесь мишенью для группы захвата;

- запомнить все, что видно и слышно: имена, клички преступников, их внешний вид, степень их реальной агрессивности.

Заключение.

Настоящий стандарт обязателен для исполнения каждому администратору (менеджеру) торгового зала.

Вы нужны нашему магазину, и мы готовы приложить все усилия для того, чтобы обучить Вас и сделать из Вас первоклассного специалиста. Но это возможно только при Вашем желании. Заставлять Вас работать и учиться мы не будем.

Позиция по отношению к покупателям нашего магазина должна быть активной и доброжелательной. Покупатель должен чувствовать себя желанным гостем в нашем торговом объекте.

Доброжелательность, уважение и внимание к каждому покупателю во взгляде, улыбке, жесте, голосе – залог нашей успешной работы!

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Задания для аудиторных занятий и самостоятельной работы.....	4
Тема 1. Теория управления продажами	4
Занятие 1. Сетевой ритейл как фактор глобализационных процессов в торговле	4
Тема 2. Мерчандайзинг в розничной торговле	5
Занятие 1. Выбор месторасположения для торгового объекта.....	5
Занятие 2. Оценка внешнего вида магазина как первого уровня трехуровневой концепции мерчандайзинга	14
Занятие 3. Анализ эффективности размещения отдела магазина с учетом мерчандайзинговых подходов	15
Занятие 4. Выкладка товаров в торговом зале – третий уровень концепции мерчандайзинга.....	21
Занятие 5. Измерение эффективности системы мерчандайзинга.....	24
Занятие 6. Проведения первичного мерчандайзинг-аудита розничных торговых объектов	29
Тема 3. Управление развитием ассортимента.....	32
Занятие 1. Категорийный менеджмент – управление ассортиментом по товарным категориям (семинарское занятие)	32
Занятие 2. Построение товарного классификатора и ассортиментной матрицы.....	33
Занятие 3. Кросс-категориальный анализ ассортимента магазина	33
Занятие 4. Использование методов ABC- и XYZ-анализа в практике управления ассортиментом.....	42
Тема 4. Стимулирование розничных продаж.....	55
Занятие 1. Расчет эффективности мероприятий по стимулированию продаж	55
Тема 5. Стандартизация торгового обслуживания	62
Занятие 1. Разработка стандарта работы торгового персонала в розничных торговых объектах.....	62
Тесты	65
Глоссарий.....	75
Список рекомендуемой литературы	80
Приложения.....	83

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Практикум

**для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I степени**

Авторы-составители:

Гурская Светлана Петровна
Каунова Наталья Лаврентьевна
Юркова Ирина Богдановна и др.

Редактор Ю. Г. Старовойтова
Технический редактор И. А. Козлова
Компьютерная верстка Е. А. Шведова

Подписано в печать 12.12.13. Бумага типографская № 1.
Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 7,21. Уч.-изд. л. 7,16. Тираж 200 экз.
Заказ №

Учреждение образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.
ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования
«Белорусский торгово-экономический университет
потребительской кооперации».
246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра коммерции и логистики

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

**Практикум
для реализации содержания образовательных
программ высшего образования I ступени**

Гомель 2013